

DIKTAT
KOMUNIKASI ORGANISASI
(Sebuah Pengantar Teori dan Praktek)



ZUHRIAH, MA

FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA
UTARA
MEDAN
2018

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah Swt., berkat hidayah dan rahmat-Nya penulis dapat membuat diktat yang berjudul Komunikasi Organisasi. Kegiatan penyusunan diktat ini adalah merupakan salah satu kegiatan ilmiah dosen, bertujuan untuk mengembangkan karya tulis bagi dosen dalam bentuk diktat yang berkenaan dengan pembelajaran langsung di kampus untuk mahasiswa.

Diktat teks Komunikasi Organisasi ini diharapkan mampu memberikan sedikit pengetahuan dasar bagi mahasiswa yang akan menimba ilmu yang lebih baik dibidang ilmu komunikasi organisasi. Diktat ini juga diharapkan mampu menjadi tambahan literatur bagi pembaca dan peneliti lain khususnya dibidang komunikasi organisasi. Di dalam diktat ini penulis lebih memadatkan materi-materi komunikasi organisasi secara sederhana dan mengedepankan integrasi teori hingga praktek,

Penulis sadar sekali bahwa diktat yang ada di tangan pembaca ini, tidak menampilkan secara terperinci tentang aktivitas yang dilakukan organisasi atau bukan sepenuhnya sebagai teori dan praktek, karena sebagai mata kuliah dasar di Fakultas Ilmu Sosial, maka penulis hanya menampilkan sekedarnya saja, untuk dikembangkan dalam diskusi bagi mahasiswa khususnya juga pembaca pada umumnya.

Kepada seluruh yang membantu saya ucapkan terima kasih, semoga Allah SWT membalas atas segala kebbaikannya. Semoga diktat ini memberikan manfaat bagi kita semua. *Jazakallahu Khairan Kasira.*

Medan, Mei 2018

Zuhriah R, MA

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I SEJARAH DAN PERKEMBANGAN ILMU KOMUNIKASI	
ORGANISASI.....	1
A. Asal-usul Ilmu Komunikasi	1
B. Perkembangan Ilmu Komunikasi.....	3
C. Asal-usul Ilmu Organisasi.....	8
BAB II KONSEP DASAR KOMUNIKASI	24
A. Definisi Komunikasi.....	24
B. Fungsi Komunikasi	31
C. Prinsip-prinsip Komunikasi	33
D. Karakteristik Komunikasi	39
E. History Perkembangan Pendidikan Tinggi Ilmu Komunikasi di Indonesia.....	43
BAB III KONSEP DASAR KOMUNIKASI ISLAM	46
A. Pengertian Komunikasi Islam	46
B. Latar Belakang Lahirnya Komunikasi Islam.	48
C. Tujuan dan Sasaran Komunikasi Islam.....	48
D. Komunikasi Islam Sebagai Ilmu	49
E. Prinsip Komunikasi Islam.....	57
F. Perbedaan Komunikasi Islam dengan Komunikasi Umum	69
BAB IV KONSEP DASAR ORGANISASI	70
A. Definisi Organisasi	70
B. Prinsip Organisasi	73

C. Usur-unsur Organisasi.....	76
D. Tujuan Organisasi	76
E. Teori dan Organisasi	79
BAB V KOMUNIKASI VERBAL DAN VERBAL	92
A. Pengertian Komunikasi Verbal	92
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kelancaran Komunikasi Verbal	97
C. Jaringan Komunikasi.....	99
D. Jaringan Komunikasi Formal	101
E. Jaringan komunikasi Non Formal	108
F. Pengertian Komunikasi Nonverbal	109
G. Karakteristik Komunikasi Nonverbal	112
H. Proses-proses Nonverbal	113
BAB VI KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN.....	115
A. Defenisi Kepemimpinan.....	115
B. Pendekatan Gaya Kepeemimpinan	117
C. Manajemen Konflik	132
DAFTAR PUSTKA.....	141

BAB I

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN ILMU

KOMUNIKASI ORGANISASI

D. Asal-usul Ilmu Komunikasi

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna (Effendy, 2007).

Cikal bakal ilmu komunikasi itu sendiri sebenarnya tampil pada zaman Yunani kuno, yang digagas oleh Aristoteles. Dalam gagasan tersebut ia menyebut bahwa di dalam komunikasi itu terdapat komunikator, pesan dan penerima. (Ngalimun, 2017: 11)

Sejarah komunikasi banyak pakar yang mengatakan komunikasi antar manusia itu hampir sama tuanya dengan peradaban manusia. Namun demikian ada beberapa hal yang perlu dicatat, antara lain komunikasi sudah dilakukan oleh nenek moyang kita lebih dari 500.000 tahun yang lalu dan merupakan hasil belajar manusia. Adapun bahasa lisan sudah dimulai jauh sebelum komunikasi tertulis (Neanderthold) yang hidup sekitar 60.000 tahun yang lalu.

Kemampuan manusia purba dalam komunikasi lisan ini diperkuat dengan bukti-bukti yang ada, antara lain dan Hoid yaitu tulang berbentuk U yang menyangga lidah dan otot-ototnya yang dapat menjelaskan kemampuan komunikasi lisan dari Neandenthold, disamping dari ukuran otak mereka, selain dari perkiraan yang didasarkan pada kemungkinan sosialisasi mereka, seperti kemampuan mereka untuk bekerja sama dalam usaha komunalnya. Namun demikian komunikasi lisan membutuhkan waktu yang sangat lama untuk berkembang. Bahkan belum ada

kesepakatan dan para ahli apakah bahasa lisan dikembangkan diberbagai tempat di dunia, atau hanya berkembang di suatu tempat saja.

Ada bukti-bukti paling awal dari fasilitas komunikasi nenek moyang manusia ditemukan berupa goresan dan sketsa-sketsa yang ada di gua-gua di Perancis Selatan, Spanyol dan Afrika Utara yang dibuat kira-kira pada 35.000 tahun SM. Berdasarkan analisis para ahli, sketsa dan lukisan-lukisan tersebut digunakan dan berhubungan dengan ritual dan religius yaitu untuk memohon perlindungan dan pertolongan dan para dewa.

Perkembangan berikutnya yang penting untuk dicatat adalah sekitar 3000 tahun SM di Sumenia dan Mesopotamia ditemukan sistem tulisan yang diterakan pada tanah liat yang merupakan bentuk-bentuk “tersimpan”. Para arkeolog juga menemukan semacam buletin pertanian yang ada sekitar tahun 1800 SM di Irak.

Pada Romawi Kuno, pihak kerajaan menggunakan cara penyebarluasan informasi dengan menggunakan “papan pengumuman” di tempat-tempat dimana biasanya banyak rakyat berkumpul, seperti di alun-alun kota atau di tanah lapang, yang disebut “Acta Diurna”. Acta Diurna ini yang dianggap sebagai embrio surat kabar modern. Adapun secara etimologis akta berarti catatan dan diurna berarti harian, sehingga artinya catatan kejadian sehari-hari. Dari sini dikenal istilah Diurnarii, yang kemudian hari dikenal menjadi Jurnalis.

Dalam beberapa budaya, “ingatan” sangat dihargai dan manusia dapat mengulang kata demi kata secara tepat ajaran-ajaran agama atau cerita-cerita penting yang berhubungan dengan perjuangan atau kepahlawanannya. Al-Qur’an misalnya dalam budaya Islam dihafal tanpa ada kesalahan oleh orang-orang tertentu dari berbagai penjuru dunia. Demikian juga di Tibet, Dalai Lama dalam tradisi asal menginterpretasikan dan mengajarkan ajaran Budha dari satu generasi ke generasi selama 25 abad tanpa henti. Tradisi yang sama dilakukan suku Indian di USA dan Kanada yang melantunkan “*The Code of Handsome Lake*” suatu seneca pujian yang menceritakan kejayaan suku Iroquois sebelum mereka ditaklukkan orang kulit putih. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi tumbuh dan berkembang di

berbagai tempat penjuru dunia dan merupakan suatu kegiatan utama dalam kegiatan manusia berinteraksi dan bermasyarakat.

Dalam perkembangan selanjutnya, gagasan tersebut terus berkembang kemudian melahirkan dua bentuk komunikasi yang masing-masing berkembang di Benua yang berbeda. Pertama ilmu publisistik di Jerman dan kedua ilmu komunikasi massa di Amerika. Perpaduan kedua inilah yang menghasilkan atau meneteskan ilmu komunikasi yang kita kenal sekarang ini. (Ngalimun, 2017: 11)

Istilah komunikasi telah banyak ditulis dengan menekankan pada fokus yang beragam. Keragaman pengertian tersebut disebabkan perbedaan perspektif dalam melihat komunikasi sebagai fenomena sosial. Harold Laswell dalam karyanya, *The Structure and Function of Communication in Society*, cara yang baik menjelaskan komunikasi adalah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *Who says What In Which Channel to Whom With What Effect?* Paradigma Laswell menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsure sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yakni komunikator (*source, sender*), pesan (*message*), media (*channel, media*), komunikan (*receiver, recipient, communicate*) dan efek (*effect, impact, influence*).

Di Indonesia sendiri ilmu komunikasi baru muncul dalam berbagai diskusi dan seminar pada awal tahun 1970 an. Baru pada tahun 1982 ilmu komunikasi diputuskan oleh presiden melalui keputusan presiden nomor 107/82, sehingga nama ilmu komunikasi semakin mencuat sebagai disiplin ilmu yang resmi di Indonesia. (Ngalimun, 2017: 12)

E. Perkembangan Ilmu Komunikasi

Jika berbicara tentang perkembangan ilmu komunikasi, tentunya jauh sebelum masehi (SM) ia sudah berkembang bahkan awal lahirnya manusia sudah lahir juga. Namun berbeda dengan ilmu komunikasi. Ilmu komunikasi mulai menjadi gagasan yang menjadi dasar ini lahir sejak munculnya gagasan bapak ilmuan dunia, Aristoteles (300 an SM). Menurut H. Rochajat Harun sebagaimana di kutip oleh Ngalimun (Ngalimun, 2017:12), prode ini disebut dengan priode tradisi retorika.

Secara umum, pembagian priode ilmu komunikasi ini dapat dirinci menjadi empat bagian yakni:

a. Priode Tradisi Retorika

Menurut Ruben (1992:) Aristoteles dan Plato merupakan dua figur sentral pada awal studi komunikasi. Keduanya menganggap komunikasi sebagai suatu seni yang dipraktekkan, dan pada sisi lain sebagai suatu bidang studi.

Pada zaman ini para ilmuwan menyebutnya zaman kuno atau zaman Yunani Kuno, ilmu komunikasi dikenal dengan sebutan retorika. Tokoh utama zaman ini adalah Aristoteles. Gagasan yang dibawanya adalah *Ethos* (kredibilitas sumber), *Phantos* (hal yang menyangkut emosi), *Logos* (hal yang menyangkut fakta). Pokok pikiran ini dikembangkan oleh Cicero dan Quantilian. (Ngalimun, 2017:13)

Di sini komunikasi dilihat melalui partisipasi warga negara di dalam berdemokrasi, dimana seorang orator menyusun suatu argumen yang dipresentasikan dalam suatu pidato kepada khalayak. Dengan demikian, komunikasi merupakan suatu aktifitas verbal dimana seorang orator mencoba mempengaruhi khalayak melalui kemampuan mengkonstruksi argumen dan menyampaikan suatu pidato.

Dengan mudarnya tradisi oral dan demokrasi, maka aktifitas retorika dan komunikasi lisan mulai menyusut. Pada akhir abad 14, banyak teori-teori yang dikembangkan dalam retorika kemudian dipelajari dalam religi, seperti yang dilakukan oleh Augustial. Ia menulis interpretasi alkitab, yang merupakan penggabungan aspek-aspek praktis dan teoritis dari studi komunikasi.

b. Priode Pertumbuhan (Masa Jurnalistik).

Pada akhir abad 14, banyak teori-teori yang dikembangkan dalam retorika kemudian dipelajari dalam religi, seperti yang dilakukan oleh Augustial. Ia menulis interpretasi alkitab, yang merupakan penggabungan aspek-aspek praktis dan teoritis dari studi komunikasi.

Pada akhir abad 18, fokus studi komunikasi pada argumen-argumen tertulis dan literatur-literatur, disamping banyak yang tertarik mempelajari gaya berbicara,

artikulasi dan gesture. Pada akhir abad 19, sebagian college dan universitas di Amerika Serikat memasukkan retorika dan komunikasi lisan kedalam Departemen Bahasa. Pertumbuhan dan Perkembangan Ilmu Komunikasi dan Alur Jurnalistik Praktek jurnalistik diyakini pada pakar dimulai di Mesir sekitar 3700 tahun yang lalu. Kemudian pada masa Romawi Kuno dikenal embrio surat kabar “Acta Diurna” dan “Acta Senatus”. Dari kata “Diurna” ini kemudian dikenal menjadi istilah jurnalis.

Pada abad 19 adalah awal ilmu komunikasi berkembang setelah perang dunia ke II ditandai dengan ditemukannya teknologi komunikasi seperti telephone, radio, telegraph, tv dan lain-lain.

Secara umum,, bidang-bidang ilmu komunikasi pada periode komunikasi ini diantaranya peranan komunikasi dalam kehidupan sosial, komunikasi dan pendidikan, penelitian komunitas komersial dan lain-lain. Pada masa ini kehidupan sosial mulai berkembang sejalan dengan proses modernisasi yang terjadi. Bisa dikatakan komunikasi memerikan peran dan kontribusi yang nyata terhadap perubahann sosial. (Ngalimun, 2017:13)

Surat kabar pada awalnya merupakan penggabungan dari Newsletter, pamflet, balada, pengumuman dan traktat politik yang memberitakan dan menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi di masyarakat. Awal surat kabar modern di Amerika Serikat terbit di Boston pada 1690 dengan nama “Publick Occurences Both Foreign and Domestick”. Menurut Weaver and Gray (1980) sejarah pertumbuhan jurnalistik terbagi atas 4 periode:

1) Masa Jurnalistik sebagai Seni (1700-1870)

Pada masa ini kegiatan jurnalistik yang dilakukan lebih diwarnai oleh kegiatan magang yang dilakukan oleh para peminat bidang itu. Untuk menyempurnakan keahlian menulis di surat kabar, maka mereka menempuh pendidikan di “Liberal Arts” di beberapa universitas swasta. Dengan demikian jurnalistik pada masa itu dikenal sebagai studi tentang surat kabar.

2) Masa Jurnalistik sebagai Ilmu Sosial (1870-1930)

Pada masa ini jurnalistik mulai diajarkan secara formal di universitas-universitas, walaupun belum menjadi suatu disiplin ilmu secara khusus. Adalah Robert Lee yang menjadi penintis pendidikan jurnalistik di Washington College. Oleh Pulitzer, maka profesi jurnalis dan kegiatan jurnalistik berkembang pesat di Amerika Serikat. Jika pada awalnya jurnalistik menjadi bagian dari Departemen Bahasa, maka pada akhir periode ini sudah berkembang sebagai disiplin tersendiri.

3) Masa Jurnalistik menjadi Komunikasi Massa (1930-1950)

Masa ini diawali dengan begitu besarnya efek propaganda Jerman yang menarik perhatian dunia, yang menggunakan media massa (suratkabar, radio, film, selebaran) untuk propaganda perang dan menjatuhkan mental lawan. Banyak penelitian-penelitian dilakukan untuk mengetahui tentang pengaruh media yang dilakukan oleh para pakar, baik dibidang psikologi, sosiologi, komunikasi massa dan lain-lain. Kemudian istilah jurnalistik tersisih dan lebih populer dengan istilah komunikasi massa.

4) Masa Komunikasi Massa menjadi Ilmu Komunikasi (1950-sekarang)

Diawali oleh Wilbur Schramm yang memberikan sumbangan yang besar terhadap perkembangan ilmu komunikasi. Schramm pula yang banyak melakukan penelitian tentang komunikasi lisan, komunikasi pembangunan dan lain-lain serta mempertemukan jurnalistik dengan komunikasi lisan.

c. Priode Konsolidasi

Setelah perang dunia ke II ini disebut dengan priode konsolidasi. Karena pada masa ini konsolidasi dari pendekatan ilmu komunikasi sebagai ilmu pengetahuan sosial bersifat multidisipliner (mencakup berbagai ilmu) mulai terjadi. Kristalisasi ilmu komunikasi ditandai oleh dua hal. Perkembangannya mulai perang dunia ke II sampai 1960 an. Periode ini disebut perkembangan interdisipliner.

Para ahli dari berbagai ilmu sosial mulai mengembangkan teori komunikasi dan lingkup bidang komunikasi berkembang secara substansial. Para ahli psikologi memfokuskan para persuasi, terbentuknya dan berubahnya sikap dan pengaruhnya pada perilaku. Ahli sosiologi dan politik mempelajari media massa dalam berbagai aktifitas sosial dan politik. Para ahli antropologi memfokuskan pada riset-riset tentang “gesture” studi retorika dan komunikasi berkembang termasuk dalam interpretasi oral, psikologi dan patologi pidato. Perkembangan jurnalistik dan studi media massa pertumbuhannya semakin dramatis terutama karena popularitas televisi dan dampak media massa (suratkabar, majalah, radio, televisi), efek media dan komunikasi massa. Pada akhir tahun 1950an, sejumlah buku dan artikel-artikel komunikasi diterbitkan. Perkembangan ini merupakan tahap-tahap yang mempercepat perkembangan komunikasi massa.

Pertama, adanya adopsi perbendaharaan istilah-istilah yang dipakai secara seragam. Kedua munculnya buku-buku dasar yang membahas tentang pengertian dan proses komunikasi telah menjadi suatu pendekatan yang lintas disipliner dalam arti mencakup berbagai disiplin ilmu lainnya karena didasari bahwa komunikasi merupakan suatu proses yang kompleks.

Istilah *mass communication* (komunikasi massa) dan *communication reseach* (penelitian komunikasi) mulai banyak dipergunakan. (Ngalimun, 2017:14)

d. Priode Teknologi Komunikasi (1960-an sampai sekarang)

Pada periode ini para ahil mensintesakan perkiraan dari retorika, komunikasi lisan, jurnalistik dan media massa serta berbagai disiplin ilmu sosial lainnya, baik itu ahli sosiologi, ahli politik dan ahli administrasi. Periode 1970an disebut periode perkembangan dan spesialisasi Pada periode ini komunikasi interpersonal menjadi suatu bidang yang semakin populer, demikian juga dengan komunikasi kelompok, komunikasi organisasi, komunikasi interpersonal dan komunikasi lintas budaya mulai menjadi bidang studi yang spesifik. Disamping itu, retorika, public speaking, debat, public relations terus berkembang. Hal yang sama juga terjadi pada komunikasi lisan

dan komunikasi massa. Ekspansi dan diversifikasi dari studi komunikasi direfleksikan didalam kurikulum universitas dan College.

Sejumlah departemen komunikasi dibentuk selama tahun 1970an dan program-program komunikasi lisan berubah nama menjadi komunikasi. Demikian juga departemen jurnalistik dirubah menjadi komunikasi massa atau departemen komunikasi.

Periode tahun 1980-1990an disebut abad informasi Periode ini dikenal dengan semakin besarnya peranan komunikasi, informasi dan media dalam kehidupan personal maupun profesional. Komunikasi dan informasi merupakan esensi dibidang telekomunikasi, publishing, industry komputer, perbankan, asuransi, novel dan riset. Abad ini juga menitikberatkan pada meningkatnya peran-peran media-media baru. Berarti juga pesan dirancang dan disusun serta dikirimkan dengan lebih mudah dan cepat dari sebelumnya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bagaimana komunikasi sebagai suatu ilmu sosial dan bagaimana kontribusi dan hubungannya dengan ilmu-ilmu yang lain seperti sosiologi, psikologi, antropologi, politik, komputer, teknik, ekonomi dan lain-lain.

Menurut Ngalimun (2017: 14) pada priode ini seagai priode komunikasi dan informasi yang ditandai oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Kemajuan teknologi komputer, VCR, TV kabel, dan alat-alat komunikasi jarak jauh lainnya.
- b. Tumbuhnya industri media yang tidak hanya bersifat nasional tapi juga regional dan global.
- c. Ketergantungan terhadap situasi ekonomi dan politik global khususnya dalam konteks *center periphery*.
- d. Semakin gencarnya kegiatan pembangunan ekonomi di seluruh negara.
- e. Semakin luasnya proses demokratisasi ekonomi dan politik.

F. Asal-usul Ilmu Organsasi

Bisa dikatakan bahwa organisasi sesungguhnya sudah ada bersamaan dengan kehadiran manusia di muka bumi. Ketika Nabi Adam diturunkan Allah Swt untuk

menempati planet bumi, ia tidak sendirian. Ibu Hawa mendampingi. Mereka berdua, dalam bahasa sekarang, adalah sebuah keluarga yang melakukan kegiatan-kegiatannya secara terorganisasi dalam rangka mencapai tujuan hidup. Oleh karena itu, keberadaan mereka berdua dan apa yang dilakukannya sudah bisa disebut sebagai bentuk organisasi meski hanya sebagai organisasi sederhana dan informal. Contoh ini membuktikan bahwa organisasi bukan merupakan fenomena baru. Namun, sebagai bidang studi, organisasi belum lama berkembang. Organisasi baru berkembang setelah masyarakat Eropa tidak tabu lagi pada kegiatan bisnis. Sejak saat itu, organisasi terus berkembang dan tingkat akselerasi perkembangannya mulai memuncak pada pertengahan abad ke-18 saat terjadi Revolusi Industri di Inggris. Itu sebabnya Revolusi Industri sering dijadikan tonggak untuk membedakan organisasi modern dan organisasi tradisional. (Achmad Sobirin:2018, 154)

Jauh sebelum Revolusi Industri berlangsung, organisasi umumnya masih dalam bentuk yang paling sederhana, yakni organisasi yang terkait dengan kegiatan rumah tangga, suku-suku, kelompok keagamaan, militer, ataupun pemerintahan. Kalau toh ketika itu manusia melakukan kegiatan ekonomi, lingkupnya masih terbatas—lebih didominasi oleh sektor agraris dan sangat sedikit yang bergerak di sektor industri. Demikian juga tujuannya hanya sekadar memenuhi kebutuhan sehari-hari tidak untuk menciptakan pasar. Pada kegiatan belajar ini, sejarah perkembangan organisasi pada periode sebelum Revolusi Industri tidak disinggung, tetapi bagi yang berminat bisa membaca secara lengkap tulisan Daniel Wren yang banyak mengulas sejarah perkembangan organisasi sejak masa Babilonia, Mesir Kuno, Israel, Yunani, Cina, dan Romawi.

Pada KB ini, hanya akan disinggung perkembangan organisasi setelah Revolusi Industri, khususnya dalam kaitannya dengan perkembangan studi perilaku organisasi. Dilihat dari sejarah perkembangannya, awal mula studi perilaku organisasi terjadi pada saat Elton Mayo—seorang psikolog dibantu tim peneliti dari Harvard University dan Yayasan Rockefeller pada tahun 1927 dan 1932—melakukan penelitian di Western Electric Hawthorne Plant yang berlokasi di Western Chicago

dan Cicero, Illinois sebuah penelitian yang belakangan sangat populer dan melahirkan satu pendekatan (mazhab) baru, yakni *human relation approach*. Intinya, hasil penelitian ini membantah mazhab yang berkembang sebelumnya (yang dikembangkan Frederick Taylor) yang mengatakan bahwa manusia hanyalah sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lain, yaitu hubungan sosial manusia tidak boleh dibawa ke dalam kehidupan organisasi. Mayo sebaliknya mengatakan bahwa justru hubungan sosial manusia menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas.

Meski *human relation approach* sering disebut sebagai fondasi bagi studi perilaku organisasi, embrio dari bidang studi ini sesungguhnya sudah ada sejak tahun 1913 ketika Hugo Munsterberg menulis “Psychology and Industrial Efficiency”. Saat itu, Hugo Munsterberg menyarankan, agar dalam menyeleksi para insinyur (dalam bidang perkeretaapian) dan operator telepon, hendaknya para manajer mempertimbangkan perbedaan kemampuan dan kepribadian masing-masing individu. Namun, tampaknya saran Munsterberg tidak banyak ditanggapi karena pada saat itu masyarakat industri Amerika sedang dilanda euforia terhadap pendekatan *scientific management*. Baru setelah Elton Mayo melakukan studi di Hawthorne Plant, para manajer mulai yakin bahwa dengan memberi perhatian terhadap peran manusia bukan berarti mengorbankan produktivitas sebagaimana diajarkan oleh Taylor. Sebaliknya, memberi perhatian terhadap karyawan sebagai manusia, menciptakan suasana kerja yang bersahabat, dan membiarkan para karyawan membangun kelompok informal justru bisa menaikkan produktivitas kerja. Dari sinilah mulai terjadi perubahan praktik manajemen. Di sisi lain, para akademisi terus menyempurnakan dan mengembangkan konsep pendekatan *human relation* mengingat konsep yang dibangun Mayo bukan tanpa kelemahan.

Selain penelitian Mayo, paling tidak ada empat bidang studi lain yang berkembang pada sekitar Perang Dunia II yang ikut membantu kita memahami studi perilaku organisasi. Keempat bidang studi tersebut adalah studi kepemimpinan, teori

pengambilan keputusan, teori manajemen terbuka (*open system theory*), dan teori kontijensi (*contingency theory*).

Lansink (1997) menggambarkan dan mengklasifikasikan konteks sejarah teori organisasi sejak studi organisasi awal sampai saat ini dengan determinan historis yang ditonjolkan antara lain ciri utama :

- a. Perkembangan lingkungan (*main features*),
- b. Mekanisme pasar (*market mechanism*),
- c. Penggunaan teknologi (*role of technology*),
- d. Perkembangan lingkungan (*environmental influence*),
- e. Aspek politik-kemasyarakatan (*political, society*),
- f. Sifat kompetisi (*competing on*),
- g. Pengorganisasian (*organization*),
- h. Model teori yang dikembangkan (*leading models*) pada jamannya.

1. Periode Tahun (1750-1870)

Ciri utama (*main features*) situasi masyarakat pada waktu itu adalah adanya revolusi industri sebagai salah satu kejadian paling penting sebelum abad kedua puluh ini dalam kaitannya dengan teori organisasi. Revolusi Industri dimulai pada abad kedelapan belas di Inggris menyeberangi Samudera Atlantik dan ke Amerika pada akhir perang saudara. Revolusi tersebut mempunyai dua elemen utama di Amerika Serikat yaitu kekuatan mesin telah menggantikan kekuatan manusia secara cepat dan pembangunan terusan dan rel kereta api dengan cepat mengubah metode transportasi.

Hasilnya adalah menyebarnya pendirian pabrik-pabrik besar menggunakan kekuatan uap untuk menjalankan beratus-ratus mesin secara efisien. Barang-barang jadi kemudian dapat dikirimkan dengan murah melalui kapal atau kereta api keseluruh negara. Dampaknya terhadap desain organisasi menjadi jelas yaitu penekanan terhadap dimensi efisiensi.

Pembangunan pabrik membutuhkan penciptaan yang terus-menerus dari struktur organisasi untuk memungkinkan terjadinya proses produksi yang efisien. Pekerjaan harus dirumuskan, arus pekerjaan harus ditetapkan, departemen diciptakan, dan mekanisme koordinasi dikembangkan. Secara singkat, struktur organisasi yang kompleks harus dirancang karena pengaruh lingkungan, politik dan masyarakat.

Model kepemimpinan dan bisnis administratif dikembangkan pula dan Adam Smith menulis buku tentang kemakmuran negara pada tahun 1776. Buku tersebut membahas tentang keuntungan ekonomis dari pembagian kerja pada industri paku. Smith mengatakan bahwa apabila sepuluh orang pekerja masing-masing melakukan tugas spesialisasi, maka mereka dapat menghasilkan kurang lebih empat puluh delapan ribu buah paku seharinya. Namun demikian ia mengatakan jika masing-masing pekerja bekerja secara terpisah dan bebas, kesepuluh orang pekerja tersebut dapat dikatakan beruntung jika dapat membuat dua ratus atau sepuluh paku seharinya.

Smith kemudian membuat kesimpulan yang sekarang diterima oleh para manajer sebagai suatu akal sehat, yaitu pembagian kerja dapat menghasilkan efisiensi ekonomis yang mencolok.

Selain Smith dan juga Marx, kontribusi yang berpengaruh pada waktu itu terhadap teori organisasi adalah pandangan Ralph C. Davis (1928), yang memperkenalkan perspektif perencanaan rasional, yang mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi dan tujuan utama sebuah perusahaan adalah pelayanan ekonomis.

2. Periode 1870-PD II

Ciri utama (main features) adalah basis pengembangan produksi dengan melakukan diferensiasi tenaga kerja, mekanisasi pabrik dan penciptaan skala ekonomi (*production improvement based on differentiation of labour, mechanism and economy of scale*) dengan membuat produk secara masal (*mass production*),

spesialisasi terhadap pekerjaan juga sudah dilakukan pada waktu itu dan semakin dimanfaatkannya pemikiran rasional dari para tenaga ahli administrasi bisnis.

Pengaruh lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh menjadi pertimbangan bisnis, undang-undang dibuat dengan memperhitungkan kepentingan kemanusiaan, studi tentang organisasi berbasis pada negara, angkatan bersenjata dan gereja. Pada waktu itu Mayo melakukan pengamatan terhadap para pekerja dengan percobaan intensitas cahaya pengaruhnya terhadap pekerja. Yang ditemukan pada percobaan tersebut adalah kesimpulan tentang faktor manusia pada organisasi (*human factor*) dan organisasi informal yang kemudian menjadi bintang pemandu (*guiding star*) yang paling berpengaruh terhadap pengembangan teori organisasi neo-klasik.

Ide-ide yang menonjol tentang organisasi pada waktu itu adalah tentang struktur, hirarki, aturan dan norma-norma dengan tipe idealnya Weber. Max Weber menulis pada permulaan abad ini dan telah mengembangkan sebuah model struktural yang ia katakan sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dan ia menyebut struktur ideal ini sebagai birokrasi.

Struktur tersebut ditandai dengan adanya pembagian kerja, sebuah hirarki wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan hubungan pribadi (*impersonal*). Gambaran Weber tentang birokrasi telah menjadi prototype rancangan bagi kebanyakan struktur organisasi yang sekarang ada. Saat itu mulai diidentifikasi pula tentang adanya kesamaan fungsi pada semua organisasi.

Identifikasi yang dilakukan oleh Fayol sangat berpengaruh kepada cara pandang terhadap organisasi yaitu bahwa tujuan organisasi adalah agar tugas dapat dilaksanakan organisasi membutuhkan sebuah struktur yang mengatur agar pekerjaan-pekerjaan sejenis seperti rekayasa, manufaktur dan penjualan dikelompokkan dalam bagian-bagian tertentu.

Setelah Perang Dunia I dan reorganisasi General Motors Company oleh Alfred Sloan dan mencapai puncaknya pada tahun 1950-an dengan didesentralisasinya American General Electric Company oleh Jack Welch, model Fayol diterapkan sebagai sebuah struktur yang disebut sebagai unit usaha.

Hal ini diterima sebagai usaha untuk menyeimbangkan antara kepentingan intern untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan kepentingan ekstern dimana pasar harus dapat dilayani. Sampai saat ini ia tetap merupakan pendekatan yang diterima secara luas dan melandasi semua pembahasan tentang menyeimbangkan kompetensi inti (*core competencies*) dengan fokus pasar (*market focus*), juga karena perhatian dewasa ini adalah dengan re-engineering.

Cara pandang Fayol, sebetulnya sudah didahului oleh Fredrick yang oleh Akbar Raja Prusia mendefinisikan sebagai konsep tentara modern, dia mengatakan bahwa tentara mempunyai tiga bagian: invanteri berjalan, kaveleri menunggang, dan artileri ditarik. Dengan kata lain definisi sebuah organisasi adalah berdasarkan perbedaan pekerjaan.

Konsep dasar ini melandasi semua organisasi militer sampai Perang Dunia I dan dapat dikatakan sebagai teori atau definisi pertama dari organisasi. Selain itu ia juga merupakan konsep yang melandasi usaha pertama untuk mendefinisikan organisasi perusahaan: yaitu teori usaha manufaktur yang dikembangkan Henry Fayol sekitar Perang Dunia I yang pada waktu itu menjabat sebagai kepala pertambangan batu bara terbesar di Eropa. Kontribusi Fayol hanya sebatas struktur dan pasar tetapi tidak membatasi keyakinan kita bahwa sekarang begitu banyak pendekatan yang berbeda muncul tidak mengganti pendekatan Fayol tetapi melengkapinya, organisasi diatas semua itu bersifat sosial yang mencerminkan nilai-nilai bukan sekedar alat, dan dengan berbagai pendekatan tentunya akan ditemukan satu organisasi yang ideal.

Model bagi administrasi bisnis pada waktu itu oleh ilmuwan administrasi (1910) seperti Weber, Taylor, Gilbraith, serta muncul juga 14 prinsip manajemen Fayol. Fayol menganalisis kegiatan manajemen kedalam lima elemen yaitu : a)

perencanaan, b) organisasi, c) komando (pengarahan), d) koordinasi dan e). pengendalian, dan kerangka kerja analisis ini kemudian dipakai dan dikembangkan oleh banyak sekali pengarang.

Sementara itu Mayo (1930); memberi pemahaman awal tentang organisasi sebagai suatu kesatuan sistem, kontribusinya didasari oleh suatu riset bukan hanya pengalaman pribadi, dia mengalihkan perhatian dari masalah struktur dan pengendalian mekanis ke faktor manusia yang mempengaruhi performa organisasi industri.

3. Periode PD II-1960

Situasi pada waktu itu menuntut masyarakat untuk membangun kembali industri atau melakukan *rebuilding* terhadap industri. Industri pasca PD II berkembang pesat dari segi kuantitatif, basis perencanaan bersifat ekspansif, didasarkan pada data pertumbuhan, mekanisme pasar pada waktu itu bercirikan adanya permintaan lebih besar dibanding penawaran (*demand > supply*), adanya pasar penjual dan rendahnya tekanan harga.

Sementara industri manufaktur pada waktu itu berkembang pesat dengan dibangunnya kembali industri-industri yang melayani kebutuhan masyarakat akan barang sehingga tercipta lapangan pekerjaan baru, industri-industri berkompetisi dalam hal kapasitas produksi yang optimum.

Organisasi-organisasi memfokuskan diri pada peningkatan produktifitas lewat pembagian kerja yang baik, mekanisasi kerja dan peningkatan skala produksi.

Tokoh yang menonjol dalam menciptakan model pemikiran ini adalah Keynes, Simon (1940); membahas teori pengambilan keputusan (*theory on decision taking*).

Miller (1940) dengan pendekatan sosio-teknikalnya, termasuk anggota *Tavistock Institute of Relation* di Inggris juga menunjukkan pentingnya perhatian akan hambatan teknologi dan kebutuhan manusia untuk memperoleh kebutuhan hubungan sosialnya ketika mendesain struktur organisasi.

Dari hasil riset mereka muncul prinsip optimalisasi gabungan sosial dan tehnik, dengan penekanan pada kebutuhan untuk mencari bentuk organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan tehnik dan aspirasi manusia secara simultan. Pada waktu itu studi perilaku (*behavioural science*) mulai dikembangkan. Studi perilaku yang terkenal dilakukan oleh tiga pakar psikologi di Amerika yaitu Herzberg, McClelland dan Maslow.

Herzberg terkenal dengan pembedaannya antara motivator dan apa yang disebut sebagai kesehatan kerja. Menurutnya motivator adalah pekerjaan itu sendiri, prestasi, tanggung jawab, dan pengakuan, sedangkan kesehatan adalah sesuatu yang tidak berfungsi sebagai motivator, melainkan hanya menjaga pekerja dari perasaan tidak puas. Faktor ini antara lain bayaran atau upah kerja, kondisi kerja dan hubungan dengan penyelia. Kerja Herzberg telah mendorong diadakannya eksperimen penting tentang pengayaan kerja dan meragukan efektivitas dari banyak skema insentif keuangan.

Riset McClelland menekankan pentingnya motivasi dalam performa kerja. Sedangkan kontribusi Maslow yang berpengaruh dalam pembahasan teori organisasi adalah penyusunan urutan kebutuhan manusia dalam sistem hirarki. Hirarkinya didasari oleh anggapan bahwa kebutuhan pokok seperti keinginan untuk bertahan dan rasa aman adalah dasar motivasi, sedangkan urutan kebutuhan yang lebih tinggi seperti rasa memiliki, penghargaan, prestasi dan aktualisasi diri berfungsi sebagai motivator yang semakin penting pada masyarakat maju, yaitu ketika keinginan untuk bertahan dan rasa aman tidak dipermasalahkan lagi.

4. Periode Tahun 1960-1970

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi merupakan ciri utama pada periode ini, peningkatan skala produksi dengan memperhatikan tingkat pengembalian (*turn-over*) dan internasionalisasi organisasi, di pasar persaingan makin terasa karena konsumen dapat menyeleksi produk dengan pertimbangan

keragaman harga yang ditawarkan, produsen menciptakan diferensiasi terhadap harga dalam kerangka melayani beragamnya preferensi konsumen.

Teknologi yang ada pada waktu itu adalah aplikasi teknologi yang dikembangkan dalam kepentingan ekspansi produksi, sementara pengembangan teknologi baru masih sangat rendah.

Lingkungan kegiatan investasi pada waktu itu berkembang pesat, industri perbankan menjadi bagian yang semakin penting dalam dunia bisnis yang memungkinkan terciptanya tingkat kemakmuran yang tinggi, peningkatan kualitas kerja pada organisasi mulai diperhatikan.

Pada saat itu tekanan lingkungan terhadap organisasi melalui kelompok-kelompok mulai terjadi dan implikasinya perusahaan harus memperlakukan para pekerjanya dengan lebih manusiawi. Kompetisi terjadi dalam hal harga, pengendalian intern agar terjadi efisiensi melalui tindakan restrukturisasi, memindahkan tempat produksi di negara-negara yang tingkat upahnya rendah, mengurangi integrasi vertikal, meningkatkan mekanisasi, dan memperkecil range dari produk.

Organisasi pada waktu itu bertumpu pada pemisahan antara bagian lini dan staf, antara bagian operasi dan kontrol, perencana dan pelaksana, penciptaan produk yang kreasinya semakin disederhanakan. Pekerjaan dilakukan dalam tugas-tugas berulang (*repetitive tasks*). Kompleksitas organisasi diatur oleh prosedur yang luas atau dengan birokrasi dan struktur yang fungsional. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pada waktu itu dikondisikan agar lebih memperhatikan orientasi internal organisasi. Namun pada saat yang sama harus mengintegrasikan secara simultan berbagai kegiatan ini ke dalam satu organisasi yang koheren dan kohesif guna pengendalian dan koordinasi.

Ide-ide yang berkembang pada waktu itu menyatakan bahwa kesuksesan organisasi ditentukan oleh birokrasi yang rasional dan manajemen yang kuat.

Teori ketidakpastian (*contingency*), dengan pemahaman akan pentingnya hasil eksternal, dikembangkan oleh Pugh, Woodward, dan Minzberg. Joan

Woodward dalam studinya mengenai struktur organisasi dan tingkatan teknologi secara meyakinkan menunjukkan bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengorganisasi suatu bisnis dan bahwa bentuk organisasi berdasarkan prinsip klasik yang menekankan kesatuan perintah, hirarki, dan kejelasan struktur, dalam kenyataannya jarang dipraktekkan oleh perusahaan yang sukses.

Hal yang sama juga dilihat oleh Burns dan Stalker, mereka mendemonstrasikan bahwa prinsip manajemen klasik berjalan dengan baik dalam perusahaan yang memiliki teknologi tinggi, mapan dan pasar yang baik tetapi tidak cocok bagi perusahaan yang menghadapi keadaan perubahan setiap saat.

Pertimbangan efisiensi, spesialisasi, hirarki, sangat mewarnai ide-ide dalam pengembangan teori organisasi dekade ini. Selain itu, studi perilaku (*behavioural science*) pada organisasi juga masih dikembangkan oleh para teoritikus dan salah satu tesis dari Douglas McGregor, menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia yaitu; pertama pada dasarnya negatif-Teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif-Teori Y.

Implikasi dari teori McGregor terhadap teori organisasi adalah argumentasi bahwa asumsi-asumsi teori Y lebih disukai dan asumsi-asumsi itu harus dapat membimbing para manajer guna merancang organisasi mereka dan memotivasi pegawai-pegawainya.

Gairah yang besar pada permulaan tahun 1960-an bagi pengambilan keputusan partisipatif, penciptaan pekerjaan yang bertanggungjawab dan menantang para pekerja serta pengembangan hubungan antar kelompok yang baik dapat ditelusuri dari saran McGregor agar manajer mengikuti asumsi-asumsi teori Y.

Makin tingginya tingkat persaingan internasional mendorong teoritis menciptakan organisasi yang mampu bersaing secara global, hasil studi yang terkenal dilakukan Ansoff (1965) dengan model perencanaan strategisnya (*strategic planing*) pada strategi bersaing secara menyeluruh sebuah perusahaan dalam sebuah industri (*corporate strategy*).

Selain Ansof, karya klasik mengenai hubungan antara strategi organisasi dan strukturnya dibuat oleh ahli sejarah dari Harvard, Alfred Chandler yang dipublikasikan pada tahun 1960-an.

Dewasa ini, semua tulisan tentang hubungan strategi dan struktur jelas dipengaruhi penelitian Chandler. Chandler mempelajari hampir seratus perusahaan terbesar di Amerika Serikat. Setelah menelusuri perkembangan organisasi-organisasi tersebut dari tahun 1909 sampai 1959 termasuk didalamnya kasus-kasus historis yang ekstensif dari perusahaan-perusahaan seperti Du Pont, General Motors, Standart Oil Of New Jersey, dan Sears.

Chandler menyimpulkan bahwa perubahan strategi mengakibatkan terjadinya perubahan dalam struktur sebuah organisasi. Dikatakan oleh Chandler, Strategi baru membutuhkan struktur yang baru atau paling tidak struktur yang diperbaharui jika perusahaan yang makin besar tersebut harus dapat dioperasikan secara efisien kecuali jika struktur tidak mengikuti strategi maka akan timbul ketidakefisienan. Penulis subyek teori organisasi yang berpengaruh pada priode 1960-1970 adalah :

- 1) McGregor, 1961,
- 2) Chandler, 1962,
- 3) Cyert dan March 1963,
- 4) Agryris, 1963,
- 5) Simon, 1960 dan 1964,
- 6) Likert, Ansoff, 1965,
- 7) Hutte, 1966,
- 8) Lawrence and Lorsch, DeBono, 1967,
- 9) Blake dan Mouton, 1968.

5. Periode Tahun 1970-1980

Masa dimana perdagangan dunia mengalami stagnasi, industri mengalami kelebihan kapasitas, hanyanegara Jepang yang tampil beda dengan konsep *high quality* tetapi harga produknya rendah.

Situasi persaingan pada waktu itu berdampak pada daur hidup produk yang semakin pendek, dibarengi dengan krisis energi karena harga minyak membubung tinggi dan berimplikasi terhadap tingkat suku bunga bank yang tinggi sehingga dunia usaha pada waktu itu melakukan restrukturisasi besar-besaran dan mengendalikan usaha mereka secara ketat. Dengan demikian pada waktu itu sumbangan dunia kepada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan mengalami penurunan.

Situasi pasar pada waktu itu sangat memprihatinkan, daya beli masyarakat mengalami penurunan. Pasar didominasi oleh pasar pembeli tidak lagi didominasi oleh pasar penjual. Hal ini mengindikasikan berkembangnya dunia usaha tidak berkembang seperti dekade sebelumnya. Pesimisme terhadap masa depan dunia industri terjadi karena munculnya berbagai krisis, dilain pihak memunculkan kesadaran dalam masyarakat tentang penciptaan lingkungan kerja yang lebih baik agar lebih tahan terhadap hantaman krisis yang terjadi.

Isu demokrasi adalah isu yang paling menonjol dalam kehidupan bernegara, termasuk munculnya berbagai organisasi yang berbasis demokratisasi. Determinan krisis yang menonjol pada waktu itu mendorong persaingan bertumpu pada kualitas apabila tidak ingin ditinggalkan pelanggan dan perusahaan mulai melihatpeluang baru dengan kesadaran baru pula yaitu tingkat persaingan antar perusahaan yang meluas.

Dengan situasi persaingan yang terjadi kemudian berdampak adanya perubahan budaya organisasi dimana kualitas menjadi fokus perhatian organisasi dan lebih berorientasi kepada konsumen serta melakukan segala hal secara baik dan benar sejak awal demi menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Perusahaan-perusahaan pada umumnya melakukan koordinasi kembali antara bagian teknis, produksi dan pemasaran sebagai subyek hangat yang dibahas dalam teori organisasi pada waktu itu.

Solusi yang berkembang adalah penciptaan sistem informasi yang memungkinkan organisasi cepat melakukan evaluasi dan terjadi komunikasi yang

baik secara vertikal maupun horisontal dalam organisasi serta memungkinkan adanya monitoring terhadap proses produksi.

Dengan demikian orientasi organisasi pada waktu itu adalah organisasi yang betul-betul fungsional dalam mencapai kinerja yang berorientasi pada mutu. Ide-ide yang berkembang sebagai konsep organisasi adalah :

- a) pendekatan sistem,
- b) konsep Deming/Juran,
- c) konsep *quality thinking*,
- d) kedekatan hubungan antara produsen dengan para pelanggan,
- e) pentingnya komunikasi dan kerjasama peningkatan kualitas adalah jalan untuk meningkatkan efisiensi,
- g. keberhasilan ditentukan oleh kualitas, struktur dan komponen-komponen manajemen.

Ansof (1976), mengembangkan hal ini dengan melanjutkan rumusan perencanaan strategis menjadi sebuah strategi manajemen organisasi. Dengan kata lain ide-ide teknikal yang berkembang pada organisasi dekade ini adalah otomatisasi dalam kegiatan produksi dan pemasaran, penciptaan organisasi yang semakin simple, pengurangan jumlah staf, memperpendek rute komunikasi, integrasi dan desentralisasi, pengembangan yang sifatnya paralel, proyek manajemen, gugus tugas, *Just in Time (JIT)*, *Manufacturing Resource Planning (MRP)* *Manufacturing Resource Planning II (MRP II)*, *OPT*.

Penulis subyek teori organisasi yang berpengaruh pada periode 1970-1980 adalah Redin, 1971, Hersey, 1975, Blancard, 1976.

6. Periode Tahun 1980-1990

Kondisi dunia usaha kembali kepada keadaan yang lebih baik merupakan ciri utama periode ini. Pelanggan dapat memilih berbagai alternatif dan hal ini dilakukan secara sadar karena informasi pasar tentang spesifikasi sebuah produk sangat jelas. Sektor industri yang berkembang pesat adalah perusahaan jasa. Kontribusi industri

manufaktur terhadap GNP mengalami penurunan jika dibandingkan dengan sumbangan yang diberikan oleh sektor jasa.

Pasar didominasi oleh pasar pembeli yang berimplikasi kepada pelayanan konsumen menuntut adanya fleksibilitas pelayanan perusahaan. Pembeli mempunyai kebiasaan memilih sehingga model produk dan jasa yang diintrodukir ke pasar harus dibarengi dengan konsep pelayanan yang cepat dan siklus hidup produk yang semakin diperpendek.

Manufacturing Resource Planing (MRP) adalah software manufaktur yang bermanfaat menolong manajemen menyelesaikan persoalan bisnis dalam hal penyediaan informasi tentang persediaan, material, kualitas, customer service, produktifitas, dan manajemen kas.

Semakin penting untuk mengembangkan teknologi karena situasi persaingan yang semakin ketat. Teknologi baru memberi peluang kepada produk maupun proses pembuatannya untuk bersaing. Dengan demikian investasi terhadap pengembangan teknologi dan mesin penting untuk dilakukan dalam dunia industri.

Situasi sosial pada waktu itu tidak lagi menganggap industri sebagai sebuah kejahatan, pandangan negatif mulai bergeser, industri ternyata dapat menciptakan kekayaan dan kemakmuran. Trend yang umumnya terjadi pada waktu itu adalah restrukturalisasi organisasi (*organizational restructuring*), kebijakan dunia industri adalah kesatuan dalam kebijakan inovasi dan pengembangan teknologi. Situasi persaingan dekade ini bertumpu pada persaingan harga, kualitas, dan kecepatan pelayanan. Konsumen mempunyai alternatif pilihan produk, oleh karenanya kecepatan dan fleksibilitas pelayanan sangat penting. Konsentrasi pada organisasi dekade ini bertumpu pada inovasi terhadap proses dan produk. Implikasinya organisasi membentuk struktur yang semakin datar (flat), mengurangi persediaan, jangka waktu proses produksi dipersingkat, pengurangan beberapa komponen produksi yang dianggap tidak perlu, dan melakukan evaluasi produk dengan cepat, serta mengurangi konsentrasi untuk proyek-proyek yang dianggap membuang waktu seperti inovasi dalam engineering dan pilot-pilot proyek, CAD/CAM.

Penulis teori organisasi periode 1980-1990 adalah :

- a) Hofstede, Deming, 1980,
- b) Pascale dan Athos, De Sitter, 1981,
- c) Te Hart, Petters dan Waterman, Ohmae, Ouchi, 1982,
- d) Mintsberg, 1983,
- e) Porter, Moss-Kanter, 1985 dan
- f) De Geus, 1988.

7. Periode Tahun 1990-Sekarang

Dekade ini ditandai dengan berkembangnya konsep IT (*Information Technology*), penggunaan teknologi mendominasi semua aktivitas, dan merupakan kesadaran awal akan pentingnya pengembangan teknologi. Teknologi yang bukan teknologi inti (*core technology*) ditransfer ke negara-negara dunia ketiga. Kegiatan pasar difokuskan untuk perdagangan barang, jasa, sumber daya manusia, dan modal. Organisasi dekade ini memandang pentingnya kerjasama antara pemasok dan pelanggan dan oleh karena itu untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan organisasi harus betul-betul mendesain produk secara baik sebelum dilepas ke pasaran.

Ide-ide yang berkembang pada organisasi dekade ini adalah pemikiran tentang kompetensi mendasar yang harus dimiliki organisasi, sistem manajemen yang terintegrasi, partisipasi dan demokratisasi dalam organisasi.

Perkembangan masa datang sangat dipengaruhi oleh berkembangnya akumulasi perkembangan teknologi. Situasi lingkungan dan organisasi akan bergantung terhadap apa yang akan diperbuat dalam teknologi sebagai efek berkembangnya teknologi informasi (*effect of full IT implementation*). Teknologi semakin disertakan pada setiap aspek kehidupan berorganisasi. Salah satu kiblat yang relevan adalah prediksi Peter Drucker mengenai masyarakat informasi yang ternyata relevan dengan konteks kini dan akan datang.

BAB II

KONSEP DASAR KOMUNIKASI

F. Defenisi Komunikasi

Menurut Onong Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *communication* berasal dari bahasa latin yakni *communicatio* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna. Oleh sebab itu, komunikasi akan terjadi selama ada kesamaan makna mengenai apa yang menjadi bahan perbincangan. (Onong: 2006:9)

Para ahli mendefinisikan komunikasi menurut sudut pandang mereka masing-masing, diantaranya seperti (Marhaini:2009:32):

- a) Sarah Trenholm dan Arthur Jensen, mendefinisikan komunikasi dengan *a process by which a source transmits a message to a receiver some chanel* (komunikasi adalah suatu proses di mana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragama saluran).
- b) Hoveland, Janis dan Kelley mendefinisikan komunikasi dengan *the process by which an individual (the communicator) transmits stimult (ussually verbal symbols) to modify, the behavior of other individu* (komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya).
- c) Everett M. Rogers dan Lawrence Kincaid menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lain, yang pada gilirannya terjadi saling pengertian yang mendalam.

- d) Berelson dan Steiner, mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian dan lain-lain. Melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka dan lainnya.
- e) Weaver, mengatakan bahwa komunikasi adalah seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat mempengaruhi pikiran orang lain

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti *sama*. Sama di sini maksudnya adalah *satu makna*. Jadi, jika dua orang terlibat dalam komunikasi maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dikomunikasikan, yakni baik si penerima maupun si pengirim sepaham dari suatu pesan tertentu (Effendy, 2002: 9).

Banyak definisi komunikasi diungkapkan oleh para ahli dan pakar komunikasi seperti yang diungkapkan oleh Carl. I. Hovland yang dikutip oleh Effendy dalam buku “Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek”, ilmu komunikasi adalah “Upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap.” (Effendy, 2001: 10). “Komunikasi” (Everett M. Rogers, 2004) merupakan suatu proses di mana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi terhadap satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba kepada saling pengertian.

Hovland juga mengungkapkan bahwa yang dijadikan objek studi ilmu komunikasi bukan hanya penyampaian informasi, melainkan juga pembentukan pendapat umum (*public opinion*) dan sikap publik (*public attitude*) yang dalam kehidupan sosial dan kehidupan politik memainkan peranan yang sangat penting. Dalam pengertian khusus komunikasi, Hovland mengatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain (*communication is the process to modify the behaviour of other individuals*). Jadi dalam berkomunikasi bukan sekedar memberi tahu, tetapi juga berupaya mempengaruhi agar seseorang atau sejumlah orang melakukan kegiatan atau tindakan yang diinginkan oleh komunikator, akan

tetapi seseorang akan dapat mengubah sikap pendapat atau perilaku orang lain, hal itu bisa terjadi apabila komunikasi yang disampaikan bersifat komunikatif, yaitu komunikator dalam menyampaikan pesan-pesan harus benar-benar dimengerti dan dipahami oleh komunikan untuk mencapai tujuan komunikasi yang komunikatif.

Ilmu komunikasi, seperti juga antropologi atau sosiologi, adalah disiplin ilmu deskriptif. Dalam sejarah pertumbuhannya, ilmu komunikasi berawal sejak retorika terlahir sebagai pengetahuan dan seni berbicara secara lisan, tatap muka dalam konteks publik (lihat Effendy, 2000). Hovland, Janis & Kelley: Komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya (khalayak). Berelson & Steiner: Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain melalui penggunaan simbol-simbol, seperti kata-kata, gambar, angka-angka, dan lain-lain. Barnlund: Komunikasi timbul didorong oleh kebutuhan-kebutuhan untuk mengurangi rasa ketidakpastian, bertindak secara efektif, mempertahankan atau memperkuat ego. Weaver: Komunikasi adalah seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat mempengaruhi pikiran orang lainnya.

Gode: Komunikasi adalah suatu proses yang membuat sesuatu dari semula yang dimiliki oleh seseorang (monopoli seseorang) menjadi dimiliki oleh dua orang atau lebih. Beragam konflik yang terjadi di Indonesia bermula dari kurangnya kemauan untuk mengembangkan komunikasi efektif. Salah satu definisi singkat tentang komunikasi dibuat oleh Harold D. Lasswell. Menurut Lasswell cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan: “Siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa, dan apa pengaruhnya (Mulyana, 2011: 69-72).

Paradigma Lasswel menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yakni (Mubarok dan Made Dwi Adnjani:2014:20-27):

- 1) Komunikator (*communicator, sender, source*) adalah orang yang menyampaikan pesan atau informasi.
- 2) Pesan (*message*) adalah pernyataan yang didukung oleh lambang, bahasa, gambar dan sebagainya.
- 3) Media (*channel, media*) adalah sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikasi jauh tempatnya atau banyak jumlahnya, maka diperlukan media sebagai penyampai pesan.
- 4) Komunikan (*communicant, communicate, receiver, recipient*) adalah orang yang menerima pesan atau informasi yang disampaikan komunikator.
- 5) Efek (*effect, impact, influence*) adalah dampak sebagai pengaruh dari pesan.

Jadi, berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Dalam garis besarnya dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan dapat berhasil apabila timbul saling pengertian, yaitu jika kedua belah pihak dapat memahami isinya. Komunikasi dapat efektif apabila pesan diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan dan pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan oleh penerima pesan. Sebagai contoh seorang ibu berkata kepada anaknya, “Nak, pergilah tidur karena hari sudah malam.” Si anak menjawab, “Iya, Bu.”

Jawaban anak yang diikuti tindakan untuk pergi ke kamar dan tidur menunjukkan kegiatan komunikasi yang dilakukan efektif. Si anak dapat memahami isi pesan yang disampaikan ibunya dan mengikutinya dengan sebuah tindakan. Anak tersebut mengikuti perintah ibunya yang menunjukkan adanya tindakan positif. Apabila anak tersebut tidak menuruti perintah ibunya maka reaksi negatif lebih dominan dalam tindakan. Reaksi negatif dan positif yang muncul dalam tindakan menunjukkan adanya pemahaman dalam proses komunikasi.

Dalam berkomunikasi tidak hanya untuk memahami dan mengerti satu sama lainnya, tetapi juga memiliki tujuan dalam berkomunikasi. Ada empat tujuan komunikasi, yaitu:

1) Perubahan sikap

Memberikan berbagai informasi kepada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan berubah sikapnya. Misalnya memberikan informasi mengenai bahaya menggunakan obat-obatan terlarang. Tujuannya adalah agar masyarakat tidak menggunakan obat-obatan terlarang. Guru di kelas mengingatkan para siswa untuk meninggalkan kebiasaan malas belajar. Tujuan dari komunikasi yang dilakukan guru tersebut adalah mengubah sifat malas para siswa.

2) Perubahan pendapat.

Memberikan berbagai informasi pada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat mau berubah pendapat dan persepsinya terhadap tujuan informasi yang disampaikan. Misalnya informasi mengenai kebijakan baru pemerintah yang biasanya selalu mendapat tantangan dari masyarakat maka harus disertai penyampaian informasi yang lengkap supaya pendapat masyarakat dapat terbentuk untuk mendukung kebijakan tersebut. Contohnya, pada awal dikeluarkannya program keluarga berencana (KB) banyak kelompok masyarakat yang menentang. Mereka belum memahami manfaat dari program tersebut. Kemudian pemerintah melakukan kegiatan komunikasi secara terus-menerus kepada masyarakat sehingga mereka bersedia mendukung.

3) Perubahan perilaku

Memberikan berbagai informasi pada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan berubah perilakunya. Misalnya informasi tentang kerugian dari tawuran agar siswa dan mahasiswa jangan ikut dalam kegiatan tawuran. Informasi untuk membiasakan cuci tangan sebelum makan agar senantiasa sehat dan tidak tertular penyakit.

4) Perubahan sosial

Memberikan berbagai informasi pada masyarakat, yang pada akhirnya bertujuan agar masyarakat mau mendukung dan ikut serta terhadap tujuan informasi yang disampaikan. Sebagai contoh pemerintah memberikan sosialisasi pentingnya pencegahan demam berdarah. Setelah mengetahui bahaya penyakit demam berdarah dan cara pencegahannya, masyarakat melakukan perubahan cara hidup. Mereka rajin membersihkan selokan air, tampungan air, bak mandi dan tempat-tempat yang menjadi sumber berkembangnya nyamuk. Tindakan tersebut menunjukkan adanya perubahan sosial setelah komunikasi.

Kegiatan komunikasi adalah sebuah proses transaksional yang menekankan pentingnya persepsi di antara partisipan komunikasi. Persepsi disebut inti komunikasi, karena jika persepsi kita tidak akurat, tidak mungkin kita berkomunikasi dengan efektif. Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi antar individu, semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi, sebagai konsekuensinya semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas. Beberapa ilmuwan memberikan definisi persepsi dengan pendekatan berbeda-beda. Menurut Brian Fellows, *Persepsi adalah proses yang memungkinkan suatu organisme menerima dan menganalisis informasi*. Kenneth K. Sereno dan Edward M. Bodaken, *Persepsi adalah proses mental yang digunakan untuk mengenali rangsangan*. Joseph A. DeVito, *Persepsi adalah proses yang menjadikan kita sadar akan banyaknya stimulus yang mempengaruhi indra kita*. Philip Goodacre dan Jennifer Follers, *Persepsi adalah proses mental yang digunakan untuk mengenali rangsangan*.

Jalaludin Rakhmat (2007: 51) menyatakan persepsi adalah pengamatan tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi merupakan salah satu aspek psikologis yang penting bagi manusia dalam merespon kehadiran berbagai aspek dan gejala di sekitarnya. Persepsi mengandung pengertian yang sangat luas, menyangkut intern dan

ekstern. Berbagai ahli telah memberikan definisi yang beragam tentang persepsi, walaupun pada prinsipnya mengandung makna yang sama. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, persepsi adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu.

Persepsi berlangsung saat seseorang menerima stimulus dari dunia luar yang ditangkap oleh organ-organ bantuannya yang kemudian masuk ke dalam otak. Di dalamnya terdapat proses berpikir yang pada akhirnya terwujud pada sebuah pemahaman. Pemahaman inilah yang disebut sebagai persepsi. Jadi persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya.

Terdapat tiga aktivitas dalam proses persepsi yaitu:

- a) Sensasi. Penerimaan stimulus dari lingkungan oleh alat-alat indera kita untuk kemudian dikirim ke otak. Dengan kata lain sensasi menghubungkan organisme dengan lingkungan.
- b) Atensi. Perhatian kita terhadap stimulus. Sebenarnya dalam sehari-hari kita menerima banyak dari lingkungan kita. Stimulus yang paling menarik perhatian kita, biasanya cenderung kita anggap lebih daripada stimulus lainnya.
- c) Interpretasi. Pemaknaan stimulus yang diterima oleh otak

Sebagai inti dari komunikasi maka persepsi melahirkan perbedaan pada individu dalam memahami makna pesan yang disampaikan. Seringkali perbedaan tersebut membuat proses komunikasi tidak berjalan semestinya. Komunikasi tidak mencapai tujuan efektif yang direncanakan ketika pemahaman di antara partisipan komunikasi tidak sama. Seringkali perbedaan justru menimbulkan proses komunikasi berjalan negatif seperti muncul permusuhan, pertentangan dan lainnya. Persepsi tidak perlu dipaksakan secara linear, bahwa apa yang saya rasakan juga harus sama dengan apa yang kamu rasakan. Apa yang saya komunikasikan harus diterima sama dengan apa yang Anda persepsikan. Kalau persepsi adalah sebuah keseragaman maka dimensi interpretasi dalam persepsi tidak terpenuhi. Beberapa orang mungkin mengalami masa dan cerita yang sama di sekolah, kuliah, di rumah dan di tempat kerja. Tetapi mereka tetap memiliki perbedaan dalam melihat sebuah kejadian,

peristiwa, pengalaman dan tentu saja mempersepsikan stimulus secara berbeda pula. Alat bantu yang digunakan oleh otak untuk menangkap stimuli adalah indera manusia.

G. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi antara lain agar manusia dapat mengontrol lingkungannya, beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya. Dengan demikian, melalui komunikasi yang baik hubungan antar manusia dapat dipelihara kelangsungannya. Dengan komunikasi antar manusia bisa memperbanyak sahabat, memperbanyak rezeki, memperbanyak dan memelihara pelanggan, dan juga memelihara hubungan baik antara bawahan dan atasan dalam sebuah organisasi. Fungsi komunikasi dari aspek kesehatan, menghindari gangguan kejiwaan atau depresi, kurang percaya diri, menderita kanker, dan cepat mati dibanding dengan orang yang senang berkomunikasi; dari aspek komunikasi dengan diri sendiri berfungsi meningkatkan kematangan berpikir sebelum bertindak; dari aspek antar pribadi berfungsi meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidak pastian akan sesuatu, serta untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain; dari komunikasi publik untuk menumbuhkan kebersamaan atau solidaritas, mempengaruhi orang lain, memberi informasi, mendidik dan menghibur; dari aspek komunikasi massa berfungsi untuk menyebarluaskan informasi, meratakan pendidikan, merangsang pertumbuhan ekonomi, dan menciptakan kegembiraan dalam hidup seseorang (Cangara, 2009; Ahira, 2014).

Sifat dan tujuan teori, menurut *Kaflan* (1964) dalam *Juariyah* (2009:5-6) adalah bukan semata-mata untuk menemukan fakta yang tersembunyi tetapi juga suatu cara untuk melihat fakta, mengorganisasikan serta mempresentasikan fakta tersebut. Teori yang baik adalah teori yang sesuai dengan realitas kehidupan. Dengan kata lain, teori yang baik adalah teori konseptualisasi dan penjelasannya didukung

oleh fakta serta dapat diterapkan dalam kehidupan nyata. Teori juga mempunyai fungsi, menurut *Littlejohn* fungsi teori ada 9, yaitu:

- 1) Mengorganisasikan dan menyimpulkan pengetahuan tentang suatu hal. Artinya dalam mengamati realitas tidak boleh melakukannya secara sepotong-sepotong. Hasilnya akan berupa teori-teori yang dapat dipakai sebagai rujukan atau dasar bagi upaya-upaya studi berikutnya.
- 2) Memfokuskan terhadap hal-hal atau aspek-aspek dari suatu objek yang diamati, objek yang diamati itu harus jelas fokusnya. Teori pada dasarnya hanya menjelaskan tentang suatu hal bukan banyak hal.
- 3) Menjelaskan bahwa teori harus mampu membuat tentang hal yang diamati. Penjelasan ini tidak hanya berguna untuk memahami pola-pola hubungan tetapi juga untuk menginterpretasikan peristiwa-peristiwa itu.
- 4) Pengamatan, yaitu menunjukkan bahwa teori tidak saja menjelaskan tentang apa yang sebaiknya diamati, tetapi juga memberikan petunjuk bagaimana cara mengamatinya, karena itu teori yang baik adalah yang berisikan tentang konsep-konsep operasional.
- 5) Membuat prediksi, yaitu meskipun kejadian yang diamati berlaku pada masa lalu, namun berdasarkan data dan hasil pengamatan ini, harus dibuat suatu perkiraan tentang keadaan bakal sambil mengamati hal-hal yang berkaitan dengan itu. Fungsi prediksi ini terutama sekali penting bidang-bidang komunikasi terapan seperti persuasi dan perubahan sikap, komunikasi organisasi, dinamika kelompok kecil, periklanan, hubungan masyarakat dan media massa.
- 6) Fungsi Heuristik/heurisme. Aksioma umum menyebutkan bahwa teori yang baik adalah teori yang mampu merangsang penelitian dan upaya-upaya penelitian selanjutnya.
- 7) Komunikasi yang menunjukkan bahwa teori seharusnya tidak menjadi monopoli si penciptanya. Teori harus dipublikasikan dan terbuka terhadap kritikan-kritikan. Dengan cara ini maka modifikasi dan upaya penyempurnaan teori dapat dilakukan.

- 8) Kontrol/mengawasi, yaitu bersifat normatif karena asumsi-asumsi teori dapat berkembang menjadi norma-norma atau nilai-nilai yang dipegang dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain, teori berfungsi sebagai sarana pengendali atau pengontrol tingkah laku kehidupan manusia.

Fungsi generatif. Fungsi ini terutama sekali menonjol dikalangan pendukung tradisi/aliran, pendekatan interpretatif dan teori kritis. Menurut pandangan aliran ini, teori juga berfungsi sebagai sarana perubahan sosial dan kultural serta untuk menciptakan pola dan cara kehidupan baru.

H. Prinsip-prinsip Komunikasi

Prinsip-prinsip komunikasi seperti halnya fungsi dan definisi komunikasi mempunyai uraian yang beragam sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh masing-masing pakar. Istilah prinsip oleh William B. Gudykunst disebut asumsi komunikasi. Larry A. Samovar dan Richard E. Porter menyebutnya karakteristik komunikasi. Deddy Mulyana, membuat istilah-istilah baru yaitu prinsip-prinsip komunikasi. Terdapat 12 prinsip komunikasi yang dikatakan sebagai penjabaran lebih jauh dari definisi dan hakekat komunikasi yaitu (Totok Maryono:2011:2-3):

- 1) Komunikasi adalah suatu proses simbolik Komunikasi adalah sesuatu yang bersifat dinamis, sirkular dan tidak berakhir pada suatu titik, tetapi terus berkelanjutan.
- 2) Setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi. Setiap orang tidak bebas nilai, pada saat orang tersebut tidak bermaksud mengkomunikasikan sesuatu, tetapi dimaknai oleh orang lain maka orang tersebut sudah terlibat dalam proses berkomunikasi. Gerak tubuh, ekspresi wajah (komunikasi non verbal) seseorang dapat dimaknai oleh orang lain menjadi suatu stimulus.
- 3) Komunikasi punya dimensi isi dan hubungan Setiap pesan komunikasi mempunyai dimensi isi dimana dari dimensi isi tersebut kita bisa memprediksi dimensi hubungan yang ada diantara pihak-pihak yang

melakukan proses komunikasi. Percakapan diantara dua orang sahabat dan antara dosen dan mahasiswa di kelas berbeda memiliki dimensi isi yang berbeda.

- 4) Komunikasi itu berlangsung dalam berbagai tingkat kesengajaan Setiap tindakan komunikasi yang dilakukan oleh seseorang bisa terjadi mulai dari tingkat kesengajaan yang rendah artinya tindakan komunikasi yang tidak direncanakan (apa saja yang akan dikatakan atau apa saja yang akan dilakukan secara rinci dan detail), sampai pada tindakan komunikasi yang betul-betul disengaja (pihak komunikan mengharapkan respon dan berharap tujuannya tercapai).
- 5) Komunikasi terjadi dalam konteks ruang dan waktu Pesan komunikasi yang dikirimkan oleh pihak komunikan baik secara verbal maupun non verbal disesuaikan dengan tempat, dimana proses komunikasi itu berlangsung, kepada siapa pesan itu dikirimkan dan kapan komunikasi itu berlangsung.
- 6) Komunikasi melibatkan prediksi peserta komunikasi Tidak dapat dibayangkan jika orang melakukan tindakan komunikasi di luar norma yang berlaku di masyarakat. Jika kita tersenyum maka kita dapat memprediksi bahwa pihak penerima akan membalas dengan senyuman, jika kita menyapa seseorang maka orang tersebut akan membalas sapaan kita. Prediksi seperti itu akan membuat seseorang menjadi tenang dalam melakukan proses komunikasi.
- 7) Komunikasi itu bersifat sistemik Dalam diri setiap orang mengandung sisi internal yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya, nilai, adat, pengalaman dan pendidikan. Bagaimana seseorang berkomunikasi dipengaruhi oleh beberapa hal internal tersebut. Sisi internal seperti lingkungan keluarga dan lingkungan dimana dia bersosialisasi mempengaruhi bagaimana dia melakukan tindakan komunikasi.
- 8) Semakin mirip latar belakang budaya semakin efektiflah komunikasi jika dua orang melakukan komunikasi berasal dari suku yang sama, pendidikan

yang sama, maka ada kecenderungan dua pihak tersebut mempunyai bahan yang sama untuk saling dikomunikasikan. Kedua pihak mempunyai makna yang sama terhadap simbol-simbol yang saling dipertukarkan.

- 9) Komunikasi bersifat nonsekuensial Proses komunikasi bersifat sirkular dalam arti berlangsung satu arah. Melibatkan respon atau tanggapan sebagai bukti bahwa pesan yang dikirimkan itu diterima dan dimengerti.
- 10) Komunikasi bersifat prosesual, dinamis dan struktural Konsekuensi dari prinsip bahwa komunikasi adalah sebuah proses bahwa komunikasi itu dinamis dan transaksional. Ada proses saling memberi dan menerima informasi di antara pihak-pihak yang melakukan.

Menurut Seiler (1988), ada empat prinsip dasar dalam komunikasi, masing-masing dari prinsip ini akan dijelaskan berikut ini :

a. Komunikasi adalah Suatu Proses

Komunikasi adalah sebuah interaksi yang terjadi antara dua orang atau lebih yang terjadi dalam suatu proses. Jika menginginkan komunikasi yang dilakukan tidak macet ditengah jalan, maka seorang komunikator hendaknya mencermati proses setiap langkah komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kehidupan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah- ubah. Komunikasi juga bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi menurut Seiler (1988) lebih merupakan cuaca yang terjadi dari bermacam-macam variabel yang kompleks dan terus berubah. Kadang-kadang cuaca hangat, matahari bersinar, pada waktu yang lain cuaca dingin, berawan dan lembab. Keadaan cuaca mereflesikan satu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak ada pernah duplikatnya. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu : saling berhubungan diantara orang, lingkungan, keterampilan, sikap, status, pengalaman, dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi pada suatu waktu tertentu. Misalnya : cobalah anda ingat

hubungan yang baru terjadi dengan seseorang akhir-akhir ini. Bagaimana terjadinya hubungan itu?. Apakah secara kebetulan atau sengaja dipertemukan oleh teman atau anda sendiri yang merencanakannya. Tidak ada dua hubungan yang terjadi dalam cara yang persis sama atau tidak ada komunikasi yang terjadi pengantara terjadinya hubungan itu yang persis sama. Beberapa hubungan hangat dan adakalanya dingin sama halnya dengan cuaca. Bila dilihat sepintas, suatu komunikasi mungkin tidak berarti, tetapi bila dipandang sebagai suatu proses, maka kepentingannya sangat besar. Misalnya: suatu komunikasi yang hanya terdiri dari satu perkataan akan dapat memperlihatkan suatu perubahan. Perubahan itu mungkin terjadi secara langsung atau tidak langsung, berarti atau tidak berarti, tetapi semuanya terjadi sebagai hasil proses komunikasi. Contoh: seorang pengawas sedang memperhatikan karyawannya mengerjakan sesuatu pekerjaan. Tiba-tiba pengawas tersebut mengucapkan kata salah, maka karyawan yang sedang bekerja tersebut menghentikan pekerjaannya dan mungkin bertanya dimana letak kesalahannya. Atau kalau karyawan tersebut tahu di mana letak kesalahannya dia dapat langsung memperbaiki pekerjaannya pada saat diawasi tersebut. Jadi, komunikasi tersebut di samping berubah-ubah juga dapat menimbulkan perubahan. Apakah biasanya yang terjadi jika suatu proses komunikasi sedang berlangsung berikut ini adalah beberapa contoh kejadian yang oleh hampir tiap orang dinyatakan sebagai komunikasi.

- 1) Seorang anak kecil menangis di tengah malam mencari ibunya.
- 2) Seorang pengendara mobil membunyikan tuter (klakson) memperingatkan seorang penjalan kaki agar minggir.
- 3) Nyala lampu lalu lintas berubah dari hijau ke merah.
- 4) Seekor kucing mengeong karena ada kucing lain yang mau merebut ikan.

Dalam semua contoh di atas, pihak-pihak yang berpartisipasi atau dengan kata lain yang turut mengambil bagian dalam proses komunikasi, saling memanfaatkan atau berbagi informasi. Unsur dasar dalam komunikasi adalah informasi. Proses yang mendasar dalam komunikasi adalah penggunaan bersama atau dengan kata lain ada yang member informasi

(mengirim) dan ada yang menerima informasi. Penggunaan bersama di sini tidak harus yang member dan yang menerima harus saling berhadapan secara langsung akan tetapi bias melalui media

- 5) lain, seperti tulisan, isyarat, maupun yang berupa kode-kode tertentu yang bias dipahami. Kesimpulannya, bahwa dalam proses komunikasi, pihak-pihak peserta dalam komunikasi menciptakan pesan-pesan yang berupa informasi bisa berbentuk pola, isyarat ataupun simbol, dengan harapan akan mengutarakan suatu makna tertentu bagi peserta-peserta lain (penerima).

b. Komunikasi adalah Sistem

Seperti telah dikatakan pada pembahasan sebelumnya, bahwa komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing komponen itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi. Misalnya pengirim mempunyai peranan untuk menentukan apa informasi atau arti apa yang akan dikomunikasikan. Setelah tahu apa arti atau informasi apa yang akan dikirimkan, informasi tersebut perlu diubah ke dalam kode atau sandi-sandi tertentu sesuai dengan aturannya sehingga berupa suatu pesan. Jadi komponen pesan ada kaitannya dengan komponen pengirim. Bila pengirim tidak benar menyandikan arti yang akan dikirim maka terjadilah pesan tersebut kurang tepat. Kurang tepatnya pesan yang dikirimkan akan mempengaruhi komponen penerima dalam menginterpretasikan isi pesan sehingga si penerima mungkin juga akan salah dalam menginterpretasikannya. Kaitan komponen pesan dengan saluran misalnya bila pesan disampaikan dengan lisan maka gelombang suara adalah sebagai saluran dan ini juga akan berkaitan dengan si penerima dalam mengikuti pesan yang harus menggunakan pendengarannya dalam menerima pesan tersebut. Begitulah, antara satu komponen dengan komponen yang lain saling berkaitan dan bila terdapat gangguan pada satu komponen akan berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.

c. Komunikasi Bersifat Interaksi dan Transaksi

Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Misalnya seseorang berbicara kepada temannya mengenai sesuatu, kemudian temannya yang mendengar memberikan reaksi atau komentar terhadap apa yang sedang dibicarakannya itu. Begitu selanjutnya berlangsung secara teratur ibarat orang yang bermain lempar bola. Seorang melemparkan yang lainnya menangkap kemudian yang menangkap melemparkan kembali kepada si pelempar pertama. Dalam kehidupan sehari-hari komunikasi yang kita lakukan tidak seteratur itu prosesnya. Banyak dalam percakapan tatap muka kita terlibat dalam proses pengiriman pesan simultan tidak terpisah seperti contoh di atas. Dalam keadaan demikian komunikasi tersebut bersifat transaksi. Sambil menyandikan pesan kita juga menginterpretasikan pesan yang kita terima. Misalnya dalam situasi pengajaran di kelas antara guru dan murid seringkali memperlihatkan komunikasi interaksi ini. Sambil guru menyampaikan informasi kepada murid atau sedang menjelaskan pengajaran, muridpun menyampaikan pesan kepada guru dalam bermacam-macam bentuk. Jadi komunikasi yang terjadi antara manusia dapat berupa interaksi dan transaksi.

d. Komunikasi Dapat Terjadi Disengaja Maupun Tidak Disengaja

Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Misalnya seorang pimpinan bermaksud mengadakan rapat dengan kepala-kepala bagiannya. Apabila pimpinan tersebut mengirimkan pesan yang berisi undangan rapat kepada kepala-kepala bagiannya, maka itu dinamakan komunikasi yang disengaja. Tetapi apabila pesan yang tidak sengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya maka itu dinamakan komunikasi tidak disengaja. Misalnya seseorang memakai warna pakaian yang agak terang yang tidak mempunyai maksud untuk mengirimkan pesan tertentu, kadang-kadang diterima secara tidak sengaja sebagai pesan oleh orang lain, karena tanpa disadari orang lain melihat warna pakaian yang dipakainya. Komunikasi yang ideal terjadi apabila seseorang bermaksud mengirim pesan tertentu terhadap orang lain yang ia inginkan untuk menerimanya. Tetapi itu

belumkah merupakan jaminan bahwa pesan itu akan efektif, karena tergantung pada faktore orang lain yang juga ikut berpengaruh kepada proses komunikasi.

Kadang-kadang ada juga pesan yang sengaja dikirimkan kepada orang yang dimaksudkan tetapi sengaja tidak diterima oleh orang itu. Misalnya orang tua yang sengaja berbicara kepada anaknya tetapi anaknya tidak mau mendengarnya. Ada juga situasi komunikasi yang tidak sengaja tetapi diterima oleh orang lain dengan sengaja. Misalnya: dalam situasi kelas yang heningtiba-tiba seorang murid berdiri maju ke depan mengambil kapur untuk mengisap tinta penanya. Gerakan murid yang tidak sengaja sebagai pesan itu diterima murid-murid lainnya sebagai pesan karena tiba-tiba temannya yang lain memprhatikan gerakanya yang menimbulkan bermacam-macam interpretasi bagi mereka. Dari bermacam-macam contoh di atas jelaslah, bahwa komunikasi itu dapat terjadi disengaja maupun tidak dengan sengaja

I. Karakteristik Komunikasi

Berikut beberapa gambaran bahwa komunikasi memiliki beberapa karakteristik. (S.Djuarsa Sendjaja:113-116):

1. Komunikasi adalah Suatu Proses

Komunikasi sebagai suatu proses artinya bahwa komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu. Sebagai suatu proses, komunikasi tidak "statis", tetapi "dinamis" dalam arti akan selalu mengalami perubahan dan berlangsung terus-menerus.

Proses komunikasi melibatkan banyak faktor atau unsur. Faktor-faktor atau unsur-unsur yang dimaksud antara lain dapat mencakup pelaku atau peserta, pesan (meliputi bentuk, isi dan cara penyajiannya), saluran atau alat yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan, waktu, tempat, hasil atau akibat yang terjadi, serta situasi atau kondisi pada saat berlangsungnya proses komunikasi.

Misalnya, Si A ingin menjelaskan tentang Keluarga Berencana (KB) kepada si B. Upaya si A dalam merealisasikan keinginannya tersebut akan menjadi suatu proses

yang melibatkan banyak faktor. Faktor-faktor tersebut, antara lain: Topik apa yang dibicarakan? (Topik KB secara umum, kaitan KB dengan soal kependudukan, masalah kontrasepsi, kaitan KB dengan pandangan agama). Bagaimana menyampaikannya? (Mengobrol secara tatap muka, melalui telepon, melalui surat, dan lain-lain). Kapan waktunya dan berapa lama? (pagi hari dari jam 7 sampai dengan jam 9, sore hari menjelang magrib, dalam kesempatan bertemu, ketika istirahat di kantor). Dimana tempatnya? (Di rumah si A, di kantor, di jalan, dan lain-lain). Bagaimana situasi dan kondisinya? (hanya berduaan, ada orang lain, dalam keadaan santai, serius, saling berbeda pendapat, dan lain-lain). Apa hasil atau akibat yang terjadi? (si A dan si B mempunyai persamaan pendapat tentang soal KB yang dibicarakan, Si A dan/atau si B merasa memperoleh pengetahuan baru tentang soal KB, si A dan/atau si B merasa telah mengisi waktu luang mereka dengan kegiatan yang bermanfaat, dan lain-lain).

2. Komunikasi adalah Upaya yang Disengaja serta Mempunyai Tujuan

Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja serta sesuai dengan tujuan dan keinginan dari pelaku. Pengertian "sadar" di sini menunjukkan bahwa kegiatan komunikasi yang dilakukan seseorang sepenuhnya berada dalam kondisi mental-psikologis yang terkendalikan atau terkontrol, bukan dalam keadaan "mimpi". Disengaja maksudnya bahwa komunikasi dilakukan memang sesuai dengan kemauan dari pelakunya. Sementara tujuan menunjuk pada hasil atau akibat yang ingin dicapai.

Tujuan komunikasi mencakup banyak hal tergantung dari keinginan atau harapan dari masing-masing pelakunya. Misalnya dalam contoh percakapan antara si A dan si B tentang KB, tujuan si A mungkin saja berbeda dengan si B. Si A melalui percakapan tersebut ingin memberitahukan si B tentang KB yang menurutnya penting. Sementara bagi si B, ia mau berbincang-bincang dengan si A mengenai KB bukan karena ia tidak atau kurang mengetahui soal KB tersebut, tetapi mungkin karena ia ingin memelihara hubungan baik dengan si A (misalnya karena sudah lama tidak mengobrol dengan si A).

3. Komunikasi Menuntut Adanya Partisipasi dan Kerja Sama dari Para Pelaku yang Terlibat

Kegiatan komunikasi akan berlangsung baik apabila pihak-pihak yang berkomunikasi (dua orang atau lebih) sama-sama ikut terlibat dan sama-sama mempunyai perhatian yang sama terhadap topik pesan yang dikomunikasikan. Sebagai gambaran, kita kembali ke contoh si A dan si B. Keinginan si A untuk berbincang-bincang dengan si B soal KB tentunya akan terlaksana apabila si B berminat dan bersedia untuk mengobrol tentang KB. Proses percakapan, antara si A dan si B akan lebih hidup apa bila kedua-duanya sama-sama aktif berbagi pengetahuan, pengalaman, pendapat dan sikapnya masing-masing. Lebih lanjut, selama proses percakapan berlangsung juga dituntut kerja sama. Misalnya, pada saat si A berbicara, si B mendengarkan, demikian pula sebaliknya. Situasi komunikasi si A dan si B akan berbeda bila mereka sama-sama bicara pada saat yang sama (tidak bergantian), atau kedua-duanya diam saja tidak mau bicara.

4. Komunikasi Bersifat Simbolis

Komunikasi pada dasarnya merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang. Lambang yang paling umum digunakan dalam komunikasi antarmanusia adalah bahasa verbal dalam bentuk kata-kata, kalimat-kalimat, baik secara lisan ataupun tulisan. Bahasa verbal yang digunakan untuk keperluan membujuk atau meminta tolong, tentunya akan berbeda dengan bahasa verbal yang digunakan untuk tujuan memerintah atau memaksa. Perbedaan tidak hanya menyangkut kata-kata yang digunakan, tetapi juga nada atau intonasinya.

Selain bahasa verbal, juga ada lambang-lambang nonverbal yang digunakan dalam komunikasi seperti "gestura" (gerakan tangan, kaki, raut muka, anggukan kepala, atau gerakan bagian tubuh lainnya), warna, sikap duduk atau berdiri, jarak dan berbagai bentuk lambang lainnya. Penggunaan lambang-lambang nonverbal ini lazimnya dimaksudkan untuk memperkuat arti dari pesan yang disampaikan. Sebagai contoh, apabila kita berusaha membujuk seseorang tentang suatu hal, tentunya gaya dan sikap kita berbeda dengan apabila kita sedang memerintah atau memarahi orang

tersebut. Contoh lainnya: Apabila kita berbicara dengan pimpinan atau orang yang kita hormati, tentunya sikap duduk atau berdiri dan/atau jarak antara kita dengan orang tersebut akan berbeda dengan apabila kita berbicara dengan sesama kolega atau teman.

5. Komunikasi Bersifat Transaksional

Komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan: memberi dan menerima. Dua tindakan tersebut tentunya perlu dilakukan secara seimbang atau proporsional oleh masing-masing pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Apa yang kita terima, nilai besar kecilnya tergantung pada apa yang kita berikan. Misalnya, dalam membeli suatu barang, lazimnya kualitas dan kuantitas suatu barang yang akan kita peroleh tergantung pada jumlah uang yang ada pada kita. Prinsip ini juga berlaku bagi komunikasi. Artinya seberapa besar tujuan yang kita harapkan dari tindakan komunikasi yang dilakukan, tergantung pada seberapa besar pula upaya yang kita lakukan untuk tindakan komunikasi tersebut.

Pengertian "transaksional" juga menunjuk pada suatu kondisi bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh salah satu pihak, tetapi oleh kedua belah pihak yang terlibat dalam komunikasi. Ini berarti bahwa komunikasi akan berhasil apabila kedua belah pihak yang terlibat mempunyai kesepakatan tentang hal-hal yang dikomunikasikan.

6. Komunikasi Menembus Faktor dan Ruang

Komunikasi menembus faktor waktu dan ruang, maksudnya adalah bahwa para peserta atau pelaku yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu dan tempat yang sama. Dengan adanya berbagai produk teknologi komunikasi seperti telepon, faksimili, *video text*, internet. Kedua faktor tersebut (waktu dan tempat) bukan lagi menjadi persoalan dan hambatan dalam berkomunikasi.

Banyak contoh yang dapat dikemukakan. Misalnya, melalui telepon si A yang berada di Jakarta, Indonesia dapat berbincang-bincang dengan si B yang berada di New York, Amerika Serikat. Melalui faksimile, si A juga dapat berinteraksi dengan si B pada waktu yang berbeda. Melalui *video teleconferencing* (konferensi jarak jauh

melalui video) si A yang berada di Jakarta, dapat berdiskusi secara serentak dengan si B yang berada di New York, si C yang berada di Tokyo, si D yang berada di Paris, dan si E yang berada di Singapura. Jalannya komunikasi kelima orang tersebut akan nampak dalam situasi berhadapan muka karena masing-masing dapat melihat muka, gerak-gerik dan gaya berbicara dari setiap peserta komunikasi yang terlibat melalui layar kaca (TV). Sementara itu, melalui internet seseorang dapat berinteraksi dengan banyak orang di berbagai penjuru dunia, baik secara serentak ataupun dalam waktu yang berbeda.

J. History Perkembangan Pendidikan Tinggi Ilmu Komunikasi di Indonesia

Dibandingkan dengan jurusan-jurusan lainnya di lingkungan fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, jurusan komunikasi sebenarnya merupakan jurusan yang tergolong "tertua". Sebutan jurusan ilmu komunikasi baru dikenal pada sekitar tahun 1970-an. Sementara sebelumnya populer dengan sebutan Jurusan Publisistik atau Jurnalistik. (S.Djuarsa Sendjaja:132-133)

Menurut laporan "perkembangan Ilmu Komunikasi di Indonesia" yang dibuat oleh Tim ISKI Semarang, ilmu komunikasi telah diajarkan pada Akademi Ilmu Politik di Yogyakarta pada tahun 1946. Tahun 1950, akademi tersebut kemudian menjadi bagian sosial politik dari Fakultas Hukum Universitas Gajah Mada, di mana penerangan menjadi salah satu jurusan yang ada di dalamnya. Perguruan tinggi berikutnya yang menyelenggarakan pendidikan komunikasi adalah Perguruan Tinggi Djurnalistik di Jakarta yang didirikan pada tanggal 5 September 1963. Kini perguruan tinggi ini namanya telah berubah menjadi Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang memiliki Fakultas Komunikasi.

Di Universitas Indonesia, pendidikan komunikasi telah dimulai sejak tahun 1959 dengan dibukanya jurusan Publisistik pada Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Kemasyarakatan. Dibukanya jurusan Publisistik ini sekaligus merupakan awal dari munculnya fakultas baru di lingkungan Universitas Indonesia, yakni Fakultas Ilmu Pengetahuan Kemasyarakatan (FIPK). Empat tahun kemudian

sebutan Fakultas IPK diganti menjadi Ilmu-ilmu Sosial (FIS-UI), dan sejak tahun 1983 nama FISUI ini diubah lagi menjadi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP). Sejalan dengan perubahan nama fakultas, sebutan jurusan Publisistik pun ikut berganti menjadi Departemen Komunikasi Massa (1972), dan kemudian menjadi Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP-UI Pada tahun 1983.

Di Bandung, Jawa Barat, Pendidikan komunikasi dimulai pada tahun 1960 dengan didirikan Fakultas Djurnalistik dan Publisistik yang berbeda di bawah naungan Yayasan Pembina Universitas Padjadjaran. Fakultas ini kemudian menjadi Institut Publisistik, dan tanggal 3 November 1965, diubah statusnya menjadi Fakultas Publisistik Universitas Padjadjaran. Kini namanya telah berubah menjadi Fakultas Ilmu Komunikasi (FIKOM-UNPAD). Pada tahun-tahun berikutnya perguruan tinggi baik negeri ataupun swasta yang menyelenggarakan pendidikan komunikasi semakin banyak jumlahnya. Menurut data yang ada hingga kini terdapat sekitar 70 perguruan tinggi/sekolah tinggi/akademi (negeri dan swasta) yang menyelenggarakan pendidikan komunikasi.

Pada awalnya kurikulum program pendidikan tinggi komunikasi di Indonesia hanya dititikberatkan pada bidang studi jurnalistik dan penerangan. Tujuan kurikulum umumnya diarahkan pada upaya pemberian pengetahuan dan keahlian bagi kalangan yang berkecimpung atau berminat untuk bekerja dalam bidang pers, khususnya surat kabar, majalah dan radio, serta bidang penerangan.

Pada masa sekarang ini, pendidikan tinggi komunikasi pada universitas-universitas/sekolah tinggi di Indonesia tidak lagi terbatas pada bidang kewartawanan/jurnalistik dan penerangan. Bidang-bidang spesialisasi studi lainnya seperti komunikasi pembangunan, kehumasan, periklanan, *broadcasting* (siaran radio dan TV), perfilman, informatika dan teknologi komunikasi telah pula diselenggarakan. Menurut peraturan pendidikan yang baru, jurusan perpustakaan yang sebelumnya umumnya masuk dalam Fakultas Sastra, sekarang ini dimasukkan sebagai salah satu bidang studi komunikasi. Jenjang pendidikan yang diselenggarakan pun semakin meningkat. Beberapa universitas negeri seperti UI, UGM, UNPAD telah mampu

menyelenggarakan pendidikan tinggi komunikasi sampai jenjang S-2 (program magister). Di UI program pendidikan tinggi komunikasi, bahkan sudah diselenggarakan sampai jenjang tertinggi, yakni S-3 (program doctoral). Sementara di perguruan-perguruan tinggi swasta umumnya hanya diselenggarakan pada tingkat akademi/ program diploma atau sampai S-1.

BAB III

KONSEP DASAR KOMUNIKASI ISLAM

G. Pengertian Komunikasi Islam

Menurut Onong Uchjana Effendi dalam Muslimah (Muslimah:2016:117) komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan, ataupun tidak langsung secara media. Dari pengertian tersebut Onong Uchjana dalam Muslimah. Kemudian menyimpulkan tentang komunikasi sebagai berikut :

- 1) Pesan (message)
- 2) Pengiriman pesan
- 3) Penyampaian pesan
- 4) Pemilihan sarana atau media
- 5) Penerimaan pesan
- 6) Respons, efek atau pengaruh.

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, dapat dipahami bahwa komunikasi merupakan suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Dikatakan mendasar karena setiap manusia baik yang primitif maupun modern *berkeinginan* mempertahankan suatu persetujuan mengenai berbagai aturan sosial melalui komunikasi karena setiap individu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan individu-individu lainnya yang dengan demikian dapat menetapkan kredibilitasnya dalam melangsungkan kehidupannya.

Menurut Hussain dalam Syukur Kholil (2007:2) komunikasi Islam merupakan suatu proses menyampaikan pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan dengan menggunakan prinsip dan kaidah komunikasi yang terdapat dalam

Alquran dan Hadis. Kemudian, Mahyuddin Abd. Halim juga mendefenisikan komunikasi Islam sebagai proses penyampaian atau pengoperan hakikat kebenaran agama Islam kepada khalayak yang dilaksanakan secara terus menerus dengan berpedoman kepada Alquran dan Sunnah baik secara langsung ataupun tidak, melalui perantara media umum atau khusus, yang bertujuan untuk membentuk pandangan umum yang benar berdasarkan hakikat kebenaran agama dan memberi kesan kepada kehidupan seseorang dalam aspek aqidah, ibadah dan muamalah.

Perlu dibedakan antara komunikasi Islam dengan komunikasi Islami. Komunikasi Islam adalah sistem komunikasi Umat Islam. Artinya bahwa, komunikasi Islam lebih fokus pada sistemnya dengan latar belakang filosofi (teori) yang berbeda dengan perspektif komunikasi non Islam. Dengan kata lain sistem komunikasi Islam didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits Nabi Muhammad Saw.

Sedangkan komunikasi Islami adalah proses penyampaian pesan antara manusia yang didasarkan pada ajaran Islam. Artinya bahwa komunikasi Islami adalah cara berkomunikasi yang bersifat Islami (tidak bertentangan dengan ajaran Islam). Dengan demikian pada akhirnya terjadi juga konvergensi (pertemuan) antara pengertian komunikasi Islam dengan komunikasi Islami. Boleh dikatakan, komunikasi Islami adalah implementasi (cara melaksanakan) komunikasi Islam.

Komunikasi Islam adalah proses penyampaian pesan-pesan keislaman dengan menggunakan prinsip-prinsip komunikasi dalam Islam. maka komunikasi Islam menekankan pada unsur pesan (message), yakni risalah atau nilai-nilai Islam, dan cara (how), dalam hal ini tentang gaya bicara dan penggunaan bahasa (retorika). Pesan-pesan keislaman yang disampaikan dalam komunikasi Islam meliputi seluruh ajaran Islam, meliputi akidah (iman), syariah (Islam), dan akhlak (ihsan). Pesan-pesan keislaman keislaman yang disampaikan tersebut disebut sebagai dakwah. Dakwah adalah pekerjaan atau ucapan untuk mempengaruhi manusia mengikuti Islam Ahmad Ghulusy dalam Muslimah (Muslimah: 2016: 117)

H. Latar Belakang Ilmu Komunikasi Islam.

Komunikasi Islam merupakan bidang kajian baru yang menarik perhatian sebahagian akademisi diberbagai perguruan tinggi. Keinginan untuk melahirkan komunikasi Islam lahir akibat dari filsafah, pendekatan teoritis dan penerapan ilmu komunikasi yang berasal dan berkembang di dunia eropa atau barat tidak sepenuhnya sesuai dengan nilai-nilai agama Islam. Karena itu muncul keinginan untuk mengkaji kembali berbagai aspek ilmu komunikasi menurut perspektif agama, budaya dan cara hidup umat Islam. (Syukur Kholil:2007:2)

Beberapa bukti keseriusan untuk memunculkan persoalan komunikasi menurut falsafah timur khususnya Islam antara lain adalah diterbitkannya buku seperti *Communication Theory: The Asian Perspective* oleh *The Asian Mass Communication Reseach and Information Centre, Singapore* tahun 1988. Di samping itu Mohd. Yusof Hussain, menulis dalam *Media Asia* pada tahun 1986, dengan judul *Islamization of Communication Theory*. Hal ini menjadi cikal bakal terbentuknya disiplin ilmu Komunikasi Islam dengan berbagai judul tulisan.

I. Tujuan dan Sasaran Komunikasi Islam

Tujuan Komunikasi Islam adalah memberikan kabar gembira dan ancaman, mengajak kepada yang nahi dan mencegah dari kemungkar, memberikan peringatan kepada yang lalai, dan menasehatai serta menegur. Dalam hal ini komunikasi Islam senantiasa berusaha mengubah perlakuan buruk individu atau khalayak sasaran kepada kelakuan yang baik. (Syukur Kholil:2007:7-8)

Dalam pandangan komunikasi Islam, komunikasi dapat dilakukan dengan lima sasaran Yaitu:

- 1) Komunikasi dengan diri sendiri (*Intrapersonal Communication*)
- 2) Komunikasi dengan orang lain, baik individu maupun massa atau publik.
- 3) Komunikasi dengan Allah Swt yang dilakukan oleh seseorang ketika sedang melaksanakan sholat, berzikir atau berdoa.
- 4) Komunikasi dengan hewan.

- 5) Komunikasi dengan Jin atau makhluk halus yang dapat dilakukan oleh orang-orang tertentu yang mendapat kelebihan dari Allah Swt.

Sedangkan pandang umum, komunikasi lazimnya dilakukan antara manusia , dan manusia dengan hewan.

Setiap umat Islam yang sudah aqil baliqh di tuntut untuk menjadi komunikator walaupun hanya satu kalimat, bahkan hanya satu kata kebaikan untuk disampaikan. Namun sebaiknya komunikator Islam itu adalah yang memiliki keimanan yang kuat, beramal soleh, mempunyai ilmu yang luas, tqwa, berakhlak mulia, mahir berkomunikasi dan mempunyai daya tarik.

J. Komunikasi Islam Sebagai Ilmu

Secara akademik mungkin kajian ilmu komunikasi secara umum merupakan kajian yang sangat baru terlebih-lebih pada kajian ilmu komunikasi Islam. secara umum kegiatan ilmu komunikasi Islam konvensional lahir dari jurnal-jurnal perang dunia kedua yang bertuliskan rasa kebebasan dari eksploitasi penjajah. Dari tela'ah dan kajian jurnal-jurnal rasa ingin kebebasan maka melahirkan cabang ilmu sosial (*social scenes*) seperti publistik dan jurnalistik. (Syukurdi:2015:280-281)

Publistik dan jurnalistik merupakan istilah yang lain untuk ilmu komunikasi yang merupakan bagian dari ilmu murni dan tranpan sehingga ilmu komunikasi sifatnya intredisipliner atau multidisipliner.⁷ Menurut Prof.Syukur Kholil dalam bukunya komunikasi Islam menuliskan, komunikasi Islam muncul dari falsafah Islam. Pendekatan teoritis dan penerapan komunikasi konvensional berasal dari barat dan eropa tidak sepenuhnya sesuai dengan nilai-nilai agama dan budaya Islam. Dari sudut pandang yang memiliki perbedaan nilai-nilai melahirkan suatu refleksi keinginan mengkajian ilmu komunikasi pendekatan agama, budaya dan cara hidup Islam.

Berawal dari perbedaannya nilai-nilai dari dari segi falsafa, teori dan penerapan ilmu komunikasi oleh barat tidak sesuai pandangan Islam maka lahir pemikiran cendikia muslim yang mengembangkan pemikiran-pemikiran ilmu komunikasi sesuai dengan falsafa, budaya timur khususnya pada pendekatan keislaman.

1. Objek dan Ruang Lingkup kajian Filsafat Ilmu Komunikasi Islam

Pada umumnya, sebelum mengkaji filsafat terapan, khususnya mengkaji filsafat ilmu komunikasi Islam, maka terlebih dahulu adakala baiknya mengetahui objek kajian filsafat murni terlebih dahulu. Pada dasarnya filsafat murni yang pertama sekali mencakup tiga bidang (syukurdi:2015:278-279), yaitu:

- a) *Ontology* yaitu cabang filsafat yang membicarakan esensi kebenaran realitas, yang pembahasannya mencakup hakekat ilmu, pembagian ilmu, karakter ilmu, dan hubungan filsafat dan agama.
- b) *Epistimologi* yaitu cabang filsafat yang membahas tentang esensi dan sumber ilmu pengetahuan serta cara memperoleh ilmu. Dalam bidang ini filsafat akan membicarakan tentang akal, indera, hati dan agama. Akal, merupakan sarana memperoleh ilmu, dengan akal manusia dapat mengerjakan segalanya sekaligus memerintahkan atau menstimulasi organ-organ tubuh yang lain, dan dengan akal juga manusia mendapatkan nilai istimewa dari makhluk yang lain, karena dengan akal manusia dapat berfikir bijak, arif dan berfikir benar (rasional). Indra, merupakan organ tubuh yang bersifat empiris, yakni suatu objek yang dapat dilihat, dirasa, sesuai dengan jenis dan fungsinya. Indra dapat dikatakan sebagai sarana media audio visualisasi yang alami dari sang pencipta, karena dengan indra yang baik dalam menerima segala informasi yang diterima atau disampaikan kepada audien guna meminimalisir kesalahan pahaman antara komunikator dengan komunikan. Berikut salah satu bunyi ayat yang menerangkan tentang indra sebagai media audiovisual yang terdapat pada manusia secara alami.

“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur”(QS. An Nahl: 78),

Hati, merupakan salah satu sumber cara memperoleh ilmu dan pengetahuan dengan cara berintuisisme seseorang dalam memperoleh ilmu atau pengetahuan. Agama, atau dapat diistilahkan dengan suatu nilai kepercayaan yang dianut oleh manusia atau masyarakat. Agama juga diyakini sebagai salah satu sumber ilmu, hal ini dimaksudnya adalah, agama sebagai sumber ajaran yang berisikan ilmu dan pengetahuan yang nilainya dapat dirasionalkan dengan akal manusia, meskipun system penerimaan ajaran agama oleh manusia secara *absolute*.

- 3) *Axiology*, yaitu cabang filsafat yang menjelaskan suatu manfaat atau suatu kegunaan ilmu, bagaimana cara mempraktikkan ilmu atau merealisasikan ilmu. Tujuan dan kegunaan ilmu sebenarnya menunjukkan bahwasanya ilmu dapat dikatakan sebagai alat bantu, alat control. Penerapan etika dalam pengembangan ilmu sangat diperlukan meskipun etika merupakan bagian dari ilmu adab. Secara global ilmu dapat diterapkan terhadap hal yang baik atau terhadap hal yang buruk atau dengan istilah lain ilmu ibarat pisau bermata dua, oleh karena itu perlu pengawasan dari nilai-nilai etika didalamnya sekaligus para ilmuan harus bertanggung jawab dalam pengembangan ilmunya.

a. Aspek Ontologi Ilmu Komunikasi Islam

Pada kajian aspek *ontology* ilmu komunikasi Islam lebih banyak mengkaji kepada sebuah pertanyaan. Pertanyaan yang dimaksud adalah apa ilmu komunikasi Islam itu ?. sebelum mengkaji ilmu komunikasi Islam lebih dalam, ada baiknya lebih dahulu mengenal lebih dalam makna ilmu komunikasi konvensional. Menurut Berger dan Chaffe menerangkan bahwa ilmu komunikasi adalah mencari untuk memahami mengenai produksi, pemerosesan dan efek dari symbol serta system sinyal dengan mengembangkan pengujian teori-teori menurut hukum generalisasi guna menjelaskan phenomena hubungan dengan produksi, pemerosesan dan efeknya. (syukurdi:2015:285-288)

Secara harfiah, komunikasi berasal dari bahasa latin, yakni *communis* berarti membagi, dengan kata lain komunikasi suatu proses dalam upaya membangun saling pengertian. Disilain menurut penulis ada yang mengartikan makna *communis* berarti sama, secara istilah suatu proses membangun prasaan yang sama sehingga terjadi kesinambungan dalam transformasi pesan. Mengutip dari Husain seorang pakar ilmu komunikasi Islam, mengemukakan bahwa komunikasi Islam adalah, proses penyampaian pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan dengan menggunakan prinsip dan kaedah komunikasi yang terdapat dalam al quran dan hadis.

Setiap kajian disiplin ilmu secara mutlak harus memiliki objek kajian yang akan digali terutama objek kajian filsafat ilmu komunikasi khususnya ilmu komunikasi Islam. Setelah mengetahui objek kajian filsafat ilmu komunikasi Islam, maka dapat diketahui objek formal dan objek material ilmu komunikasi Islam. Suatu disiplin ilmu perlu adanya objek formal dan objek material sebagai standarisasi untuk membedakan ilmu satu dengan ilmu yang lainnya dan sebagai tanda terhadap arah dan tujuan suatu ilmu tersebut setidaknya menunjukkan eksistensi dan identitas kajian disiplin ilmu tersebut.

Selama ini sebagian orang menanyakan, apakah ilmu komunikasi dapat dikatakan sebagai ilmu ?? Tentu hal ini harus dijawab oleh objek formal dan objek material. Dalam istilah lain hanya objek formal dan objek material yang dapat menjawabnya, apakah ilmu komunikasi bagian dari ilmu ?? karena salah satu standarisasi suatu disiplin ilmu harus memiliki objek formal dan objek material.

Demikian juga dengan objek formal dan objek material ilmu komunikasi Islam. Objek formal ialah sisi tertentu yang diambil dari suatu ilmu kemudian dikaji dan ditelaah secara spesifik sehingga membedakan suatu disiplin ilmu dengan ilmu lainnya, hal demikian dikatakan objek formal. Ilmu komunikasi Islam, bila dipandang dari objek material, dapat dilihat dari kecondongan disiplin ilmu tersebut dalam menggunakan prangkat dari ilmu pengetahuan umum, seperti contoh manusia baik secara individu maupun kelompok. Manusia baik secara individu maupun kelompok

yang telah menjadi substansi kajian suatu disiplin ilmu tersebut, demikian juga halnya dengan objek formal dan objek material ilmu komunikasi Islam.

b. Aspek Epistemologi Ilmu Komunikasi Islam

Secara umum istilah dari aspek epistemologi dalam ilmu komunikasi adalah bertujuan untuk membangun paradigma khususnya mengenai komunikasi disiplin ilmu komunikasi, sekaligus pengembangan dan pengetahuan serta membangun pola, model, teori dalam kajian ilmu komunikasi tentunya dengan metode ilmiah. (Syukurdi:2015:288-292)

Hal demikian tidak menutup kemungkinan dengan disiplin ilmu komunikasi Islam, terutama mengkaji pada hal-hal yang berkenaan dengan *human communication* atau kajian komunikasi antar sesama manusia. Secara umum disiplin ilmu komunikasi tidak terlepas dari sokongan disiplin ilmu lain. Adapun beberapa disiplin ilmu yang menyokong ilmu komunikasi sehingga menjadi suatu disiplin ilmu, bahkan menjadikan ilmu komunikasi sebagai multidisipliner ilmu yang berdiri sendiri, tentunya ini semua tidak terlepas dari para pemikir-pemikir keilmuan dari berbagai bidang seperti, Max Weber seorang tokoh sosiologi yang telah menjadi bagian dari pemikir ilmu komunikasi berawal dari studynya tentang sosiologi perss. Pemikir ilmu komunikasi selanjutnya adalah Lasswell yang bermula dari ilmu politik, berawal dari ketertarikannya terhadap propaganda politik melalui media massa pada saat pecah perang dunia ke dua²¹ yang telah menciptakan suatu model proses komunikasi yakni, *Who, Says What, in Which, to Whom and With What Effect* (siapa, berkata apa, melalui saluran apa, kepada siapa dan bagaimana hasilnya), yang mana propaganda pada tahun 1920 dianggap memiliki kekuatan yang hebat sehingga komunikasi dijadikan bahan pemikiran bahkan menjadi bahan penelitian yang empiris mengenai efek komunikasi.

Selain Max Weber dan Harold D. Lasswell ada beberapa tokoh sebagai kontribusi dalam pengembangan pemikiran ilmu komunikasi yang berasal dari berbagai bidang keilmuan. Beberapa tokoh pemikir ilmu komunikasi selain Max

Waber dan Harold D. Lawssweel dari berbagai bidang ilmu diantaranya adalah Daniel lerner dan Everett M. Rogers, berasal dari bidang ilmu sosiologi. psikologi, paul Lazarsfeld dan Carl I Hoveland. Kemudian Wilbur Schram berasal dari bidang ahli bahasa. Shannon dan Weaver berasal dari bidang matematika dan teknik.

Pada hakekatnya dari aspek realitas secara otomatis, tidak menutup kemungkinan kajian ilmu komunikasi Islam akan memakai model atau teori-teori yang telah dikembangkan oleh tokoh-tokoh sebelumnya.. belakangan pemikir-pemikir kajian ilmu komunikasi terutama pada ilmu komunikasi Islam sudah mulai berkembang yang telah memakai konsep timur.

Kajian epistemologi ilmu komunikasi secara umum tidak terlepas dari unsur paradigma teori yang telah diformulasikan oleh para tokoh pemikir ilmu komunikasi, serta unsur paradigma penelitian ilmiah khususnya pada bidang ilmu komunikasi yang didalamnya terdapat kajian-kajian jurnal ilmiah. Pada bagian kajian epistemologi ilmu komunikasi Islam, dengan demikian tidak menutup kemungkinan paradigma yang digunakan sama dan tidak jauh berbeda terutama pada saat mengkaji nilai-nilai *human communication* (komunikasi antar manusia). Di samping itu ilmu komunikasi Islam memiliki kekhususan tersendiri yaitu menggunakan paradigma dari Al-Qur'an dan hadist sebagai landasan mutlak dalam pengembangan epistemologi ilmu komunikasi Islam.

Menyinggung paradigma teori dalam mencari nilai-nilai konseptual keilmiahan teori ilmu komunikasi secara umum terdapat tujuh bidang, ketujuh bidang nilai-nilai konseptual keilmiahan teori komunikasi diantaranya:

- 1) Retorikal
- 2) Smeotika
- 3) Penomenologi
- 4) Cybernatika
- 5) Sosiopsikologi
- 6) Sosiokultural
- 7) Kritikal.

Pada ketujuh bidang konseptual dalam mencari keilmiah komunikasi dapat dikenal ataupun dicari melalui pendekatan dengan ketujuh bidang tadi melalui penelitian ilmiah ilmu komunikasi. Dalam penelitian ilmu komunikasi mencakup empat paradigma diantaranya,

- 6) Positif fistic
- 7) Kritis
- 8) Konstuktif
- 9) Partisipatori

Pada deskripsi di atas tidak menutup kemungkinan, hal tersebut berlaku pada paradigma komunikasi Islam terutama pada saat memulai penelitian ilmiah ilmu komunikasi Islam. Dalam penelitian ilmu komunikasi secara umum ada dua pendekatan, pertama, pendekatan penelitian kuantitatif dan kedua, penelitian pendekatan kualitatif yang mana kedua pendekatan penelitian ini saling berhubungan dengan paradigma teori komunikasi sebelum melakukan penelitian keilmiah ilmu komunikasi. Objek matreal ilmu komunikasi Islam ialah manusia, sedangkan objek formalnya ialah mengkaji mentelaah dari sudut pandang nilai-nilai penyampaian pesan-pesan berdasarkan Al quran dan hadis.

c. Aspek Aksiologi Komunikasi Islam

Aksiologi merupakan komponen ketiga dalam kajian filsafat khususnya filsafat ilmu komunikasi Islam. Aksiologi secara umum dapat diartikan sebagai manfaat atau kegunaan suatu ilmu yang telah didapatkan dari kajian Epistimologi, sehingga pengembangannya berguna untuk penggunaan ilmu tersebut.(Syukurdi:2015:292-293)

Dalam aksiologi yakni dalam menggunakan ilmu tersebut terkadang kala para akademis memperbincangkan apakah kegunaan ilmu tersebut? Bebas nilai atau tergolong tidak bebas nilai? Nilai disini sebagian dapat diartikan apakah bebas dari tatanan nilai moral atau terikat dengan nilai-nilai moral dalam mengaplikasikan sebuah ilmu. Aspek aksiologi ilmu komunikasi Islam menurut penulis terdapat dua penerapan nilai dalam aplikasi ilmu, tergantung dari segi kajian masing-masing akan

tetapi terlepas pada nilai-nilai ibadah, akhlak dan kemaslahatan sehingga penerapan ilmu dapat dikatakan tidak bebas nilai karena merangkul kepada aqidah, akhlak, dan syariat. Akan tetapi, dalam penerapan ilmu yang bersifat sains dan teknologi yang kegunaannya demi kemaslahatan umat hal ini dari sudut pandang aksiologi komunikasi dapat dikatakan bebas nilai agar para komunikologi Islam tidak ketinggalan dari wawasan informasi teknologi komunikasi itu sendiri.

Inti dari aksiologi komunikasi Islam adalah, dapat mendekatkan diri kepada Allah SWT, dan memberikan solusi pada pembangunan dan pengembangan umat sekaligus menciptakan kedamaian hidup yang manusiawi, sesama manusia dengan manusia, manusia dengan alam.

2. Tujuan dan Sasaran Ilmu Komunikasi Islam

Nilai-nilai estetika dan sikap dari tujuan serta sasaran ilmu komunikasi Islam tentunya tidak terlepas dari nilai-nilai isi kandungan alquran yang mana isi kandungan al quran diantaranya terdapat nilai-nilai doktrin, falsafah, teori, prinsip-prinsip komunikasi, mengajak amar ma'ruf dan mencegah yang mungkar dan lain sebagainya.

Sedikit menyinggung kajian tujuan dakwah yang memiliki kesamaan dengan tujuan komunikasi Islam diantaranya pembawa kabar gembira dan nasehat menasehati, menegur, mencegah kemungkaran, akan tetapi perbedaan tujuan umum dakwah, yakni mengajak manusia meliputi orang mukmin maupun orang kafir atau musyrik kepada jalan yang benar yang diridhoi Allah swt, agar dapat hidup bahagia dan sejahtera di dunia maupun di akhirat,⁸ yang terpenting dalam komunikasi Islam senantiasa berupa mengubah perlakuan buruk individu maupun khalayak kepada perlakuan yang lebih baik.

Mengutip dari pandangan Syukur dalam pandangannya sasaran ilmu komunikasi Islam, sasaran komunikasi Islam dapat dilakukan dengan lima sasaran diantaranya:

- 1) Komunikasi dengan diri sendiri intrapersonal.

- 2) Komunikasi dengan orang lain, baik berupa individu, public ataupun masa.
- 3) Komunikasi dengan Allah swt yang dilakukan oleh seseorang ketika sedang shalat, berdzikir, berdoa.
- 4) Komunikasi dengan hewan.
- 5) Komunikasi dengan makhluk halus seperti jin yang dapat dilakukan oleh orang-orang yang tertentu yang mendapat kelebihan dari Allah.

Dari pemaparan diatas, terdapat perbedaan sasaran komunikasi Islam dengan komunikasi konvensional. Komunikasi konvensional lazimnya sebagai sasarannya hanya pada tingkat komunikasi secara empiris dan rasional, seperti halnya, komunikasi antar sesama manusia.

K. Prinsip Komunikasi Islam

Menurut Syukur Kholil (2007:8-13) dalam kegiatan komunikasi Islam, komunikator haruslah berpedoman kepada prinsip komunikasi yang menggambarkan dalam Alquran dan Hadis. Diantara prinsip komunikasi yang digariskan dalam Alquran dan Hadis ialah:

- a) Memulai pembicaraan dengan salam.
- b) Berbicara dengan lemah lembut.
- c) Menggunakan perkataan yang baik.
- d) Menyebut hal-hal yang baik tentang diri komunikan.
- e) Menggunakan hikmah dan nasehat yang baik.
- f) Berlaku adil.
- g) Menyesuaikan bahasa dan isi pembicaraan dengan keadaan komunikan.
- h) Berdiskusi dengan cara yang baik.
- i) Lebih dahulu mengatakan apa yang dikomunikasikan.
- j) Mempertimbangkan pandangan dan fikiran orang lain.
- k) Berdoa kepada Alloh Swt ketika melakukan kegiatan komunikasi yang berat.

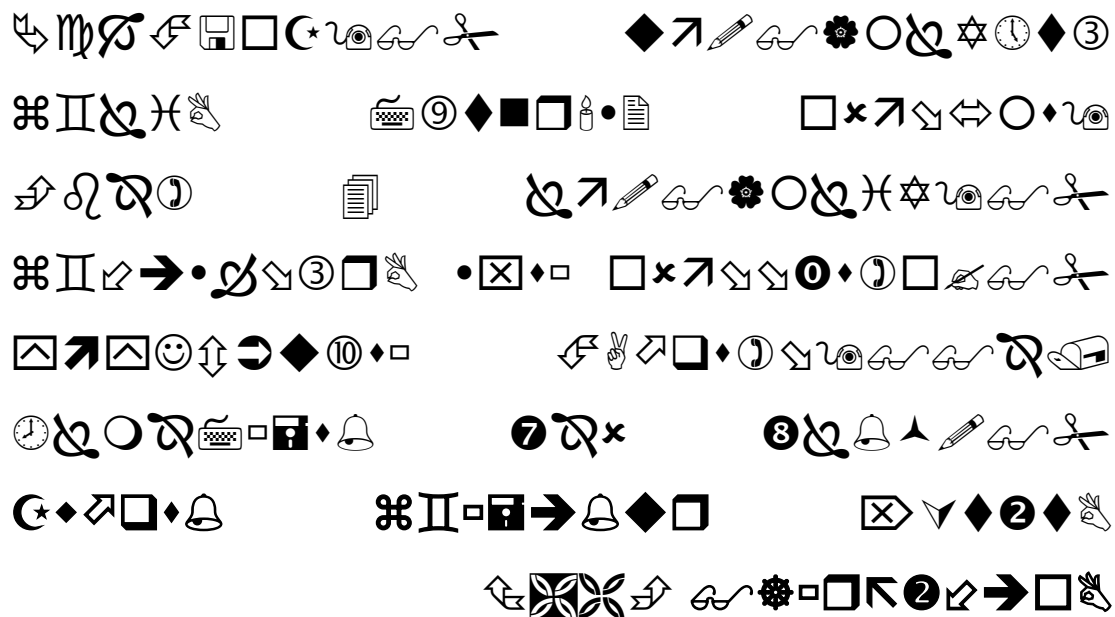
Sedangkan menurut Muslimah prinsip-prinsip komunikasi adalah sebagai berikut:

1. *Qawlan Ma'rufan* (perkataan yang baik)

Qaulan ma'rufa dapat diterjemahkan dengan ungkapan yang pantas. Kata *ma'rufa* berbentuk *isim maf'ul* yang berasal dari *madhinya*, *'arafa*. Salah satu pengertian *ma'rufa* secara etimologis adalah *al-khair* atau *al-ihsan*, yang berarti yang baik-baik. Jadi *qawlan ma'rufa* mengandung pengertian perkataan atau ungkapan yang baik dan pantas (Muslimah:2016:121)

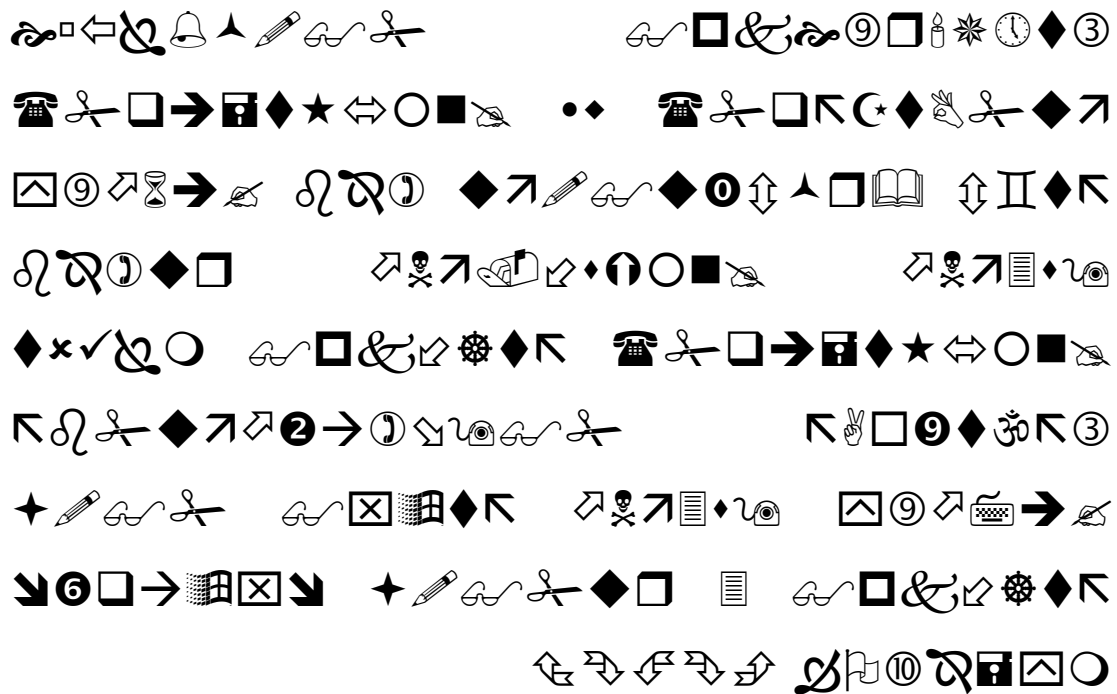
Qaulan Ma'rufa juga bermakna pembicaraan yang bermanfaat dan menimbulkan kebaikan (*maslahat*). Sebagai muslim yang beriman, perkataan kita harus terjaga dari perkataan yang sia-sia, apapun yang kita ucapkan harus selalu mengandung nasehat, menyejukkan hati bagi orang yang mendengarnya. Jangan sampai kita hanya mencari-cari kejelekan orang lain, yang hanya bisa mengkritik atau mencari kesalahan orang lain, memfitnah dan menghasut.

Kata *Qaulan Ma'rufa* disebutkan Allah dalam ayat Al-Qur'an (QS. Al-Ahzab/33:32) ialah:



Artinya: Hai isteri-isteri Nabi, kamu sekalian tidaklah seperti wanita yang lain, jika kamu bertakwa. Maka janganlah kamu tunduk dalam berbicara sehingga berkeinginanlah orang yang ada penyakit dalam hatinya dan ucapkanlah Perkataan yang baik.

Selanjutnya M. Quraish Shihab dalam Muslimah memberikan komentar bahwa untuk mewujudkan komunikasi yang baik, seseorang harus selalu berhati-hati, memikirkan dan merenungkan apa yang akan diucapkan. Penekanan pada aspek ini karena sering ucapan yang keluar dari mulut seseorang mengakibatkan bencana dan malapetaka besar bagi orang yang mengucapkannya dan bahkan bagi orang lain. Perintah untuk berhati-hati dan selektif dalam mengeluarkan kata-kata disinyalir Firman Allah dalam QS. Al-Maidah/5:101.



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menanyakan (kepada Nabimu) hal-hal yang jika diterangkan kepadamu akan menyusahkan kamu dan jika kamu menanyakan di waktu Al Quran itu diturunkan, niscaya akan diterangkan kepadamu, Allah memaafkan (kamu) tentang hal-hal itu. Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyantun.

Ada beberapa cara menutupi kebenaran dengan komunikasi, yakni

- 1) Menutupi kebenaran dengan menggunakan kata-kata yang abstrak, ambigu atau menimbulkan penafsiran yang sangat berlainan apabila anda tidak setuju dengan pandangan kawan anda, kemudian anda segera menyebut dia “tidak

pancasila". Anda sebetulnya tidak tahan dikritik, tetapi tidak enak menyebutkannya lalu anda akan berkata, "saya sangat menghar-gai kritik, tetapi kritik itu harus disampaikan secara bebas dan bertanggung jawab". Kata "bebas" dan "bertanggung jawab" adalah kata abstrak untuk menghindari kritikan. Ketika seorang mubalig menemukan pendapat Muballig lain dan pendapatnya tidak logis, iya akan berkata, "akal harus tunduk dengan agama". Dia sebetulnya mau mengatakan bahwa logika orang lain itu harus tunduk dengan pemahamannya tentang agama. Akal dan agama adalah dua kata abstrak. Oleh karena itu, menasehatkan agar kita berhati-hati menggunakan abstrak.

- 2) Orang menutupi kebenaran dengan menciptakan istilah yang diberi makna orang lain. Istilah itu berupa *eufimisme* atau pemutar balikan makna sama sekali. Pejabat melaporkan kelaparan di daerahnya dengan mengatakan "kasus kekurangan gizi atau "rawan pangan". Ia tidak dikatakan "ditang-kap", tetapi "diamankan". Harga tidak dinaikkan, tetapi "disesuaikan". (Abdurrahman, 1999:57)

Qaulan sadidan adalah ucapan yang jujur, tidak bohong. Nabi Muhammad saw., bersabda sebagaimana diriwayatkan Bukhari-Muslim sebagai berikut Artinya:

حديث عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قل : إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يَكُونَ صِدِّيقًا. وَإِنَّ الْكِذْبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَ

إِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ. وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يَكْتُبَ عِنْدَ اللَّهِ
كَذِبًا

أُخْرِجَ الْبُخَارِيُّ فِي : 78- كِتَابُ الْأَدَبِ : 69 بَابُ قَوْلِ اللَّهِ تَعَالَى :
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Dari Ibnu Mas'ud ra., dari Nabi saw., bersabda sesungguhnya kebenaran itu membawa kepada kebaikan dan kebaikan itu membawa surga. Seseorang akan selalu bertindak jujur sehingga ia ditulis di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnya dusta itu membawa kepada kejahatan dan kejahatan itu membawa ke neraka. Seseorang selalu berdusta sehingga ia ditulis di sisi Allah sebagai pendusta. (HR. Bukhari-Muslim).

Al-Qur'an menyuruh kita untuk selalu berkata benar. Kejujuran melahirkan kekuatan, sementara kebohongan menda-tangkan kelemahan. Biasa berkata benar mencerminkan keberanian. Bohong sering lahir karena rendah diri, pengecut, dan ketakutan. Orang “yang membuat-buat kebohongan itu hanyalah orang-orang yang tak beriman kepada ayat-ayat Allah.

Dalam perkembangan sejarah, umat Islam sudah sering dirugikan karena berita-beritadusta. Yang paling parah terjadi, ketika bohong memasuki teks-teks suci yang menjadidirujukan. Kebohongan tidak berhasil memasuki Al-Qur'an karena keaslian Al-Qur'an dijamin oleh Allah (juga karena kaum muslimin hanya memiliki satu mushaf Al-Qur'an). Tetapi, kebohongan telah menyusup ke dalam penafsiran Al-Qur'an.

Makna Al-Qur'an pernah disimpangkan untuk kepentingan pribadi atau golongan. Kebohongan juga memasuki hadis-hadis Nabi saw, walaupun berdusta atas nama nabi diancam dengan neraka.

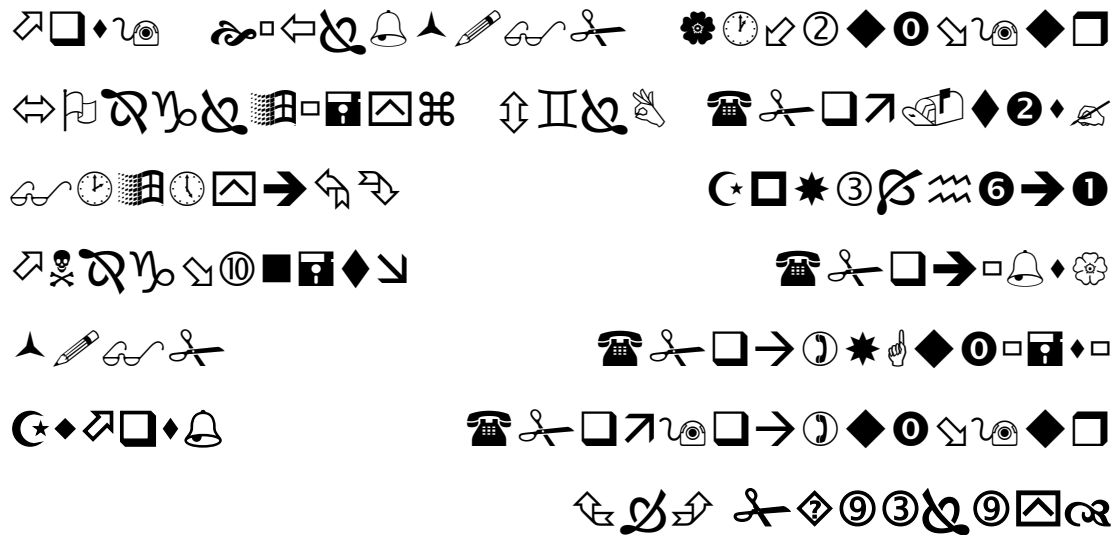
Sepanjang sejarah ada saja orang yang berwawancara imajiner dengan Nabi. Belakangan ada orang melakukan wawancara imajiner dengan para sahabat yang mulia. Mereka menisbahkan kepada Nabi dan sahabat-sahabatnya prasangka, fanatismadan kejahilan mereka. Para ahli hadis menyebut berita imajiner ini sebagai hadis *mawdhu'*. Para penulisnya atau pengarangnya disebut *alwadhdha* atau *al-kadzab* (pendusta). Pada zaman Nabi, mereka disebut *al-fasiq*. Pada zaman sahabat, ada murid-murid sahabat yang terkenal pendusta. Di antaranya Ikrimah dan Muqatil bin Sulaiman. Ikrimah misalnya, banyak menisbahkan pendapatnya pada Ibnu Abbas. Ka'ab al-Ahbar banyak memasukkan mitos-mitos Yahudi dan Nasrani dalam tafsir, sehingga para ulama menyebutnya sebagai tafsir Isra'iliyat.

Berita-berita dusta tentang Nabi sangat berbahaya, karena umat Islam merujuk pada Nabi dalam perilaku mereka. Sunah Nabi menjadi dasar hukum yang kedua setelah Al-Qur'an. Memalsukan hadis Nabi berarti memalsukan ajaran Islam. Menyebarnya hadis *mawdhu'* telah banyak mengubah ajaran Islam. Imam syafi'i (t.th:208) bercerita tentang Wahab bin Kasy'an. Ia berkata: Aku melihat Abdullah bin Al-Zubair memulai sholat (jum'at) sebelum khotbah. Semua sunah Rasulullah saw sudah diubah, bahkan sholatpun dirubah.

Oleh karena itu, ilmu-ilmu hadis sangat berharga untuk memelihara kemurnian Islam. Studi kritis terhadap sejarah Rasulullah akan disambut oleh setiap muslim yang mencintaikebenaran dan sekaligus dibenci oleh orang-orang yang mau mencemari Islam. Perintahberkata benar dalam Al-Qur'an dan hadis menjadi sebuah indikasi wajibnya bagi muslimmengaplikasikan sifat kejujuran dan perkataan benar yang dalam konsep Al-Qur'an dikenaldengan istilah *qaulan sadidan*.

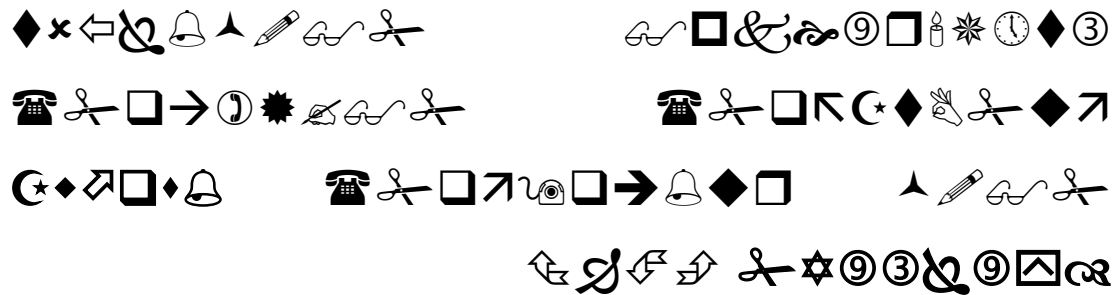
2. Qawlan Sadidan

Qaulan sadidan (perkataan benar, lurus, jujur). Kata "*qaulan sadidan*" disebut dua kali dalam Al-Qur'an. *Pertama* Allah menyuruh manusia menyampaikan *qaulan sadidan* (perkataan benar) dalam urusan anak yatim dan keturunan, yakni (QS. An-Nisa/4:9) sebagai berikut



Artinya: dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar.

Kedua, Allah memerintahkan *qaulan* sesudah takwa, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Ahzab/33:70



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah Perkataan yang benar.

Wahbah al-Zuhaily dalam Muslimah (Muslimah:2016:118) mengartikan *qaulan sadidan* pada ayat ini dengan ucapan yang tepat dan bertanggung jawab, yakni ucapan yang tidak bertentangan dengan ajaran agama. Selanjutnya ia berkata bahwa surah al-Ahzab ayat 70 merupakan perintah Allah terhadap dua hal: *Pertama*, perintah untuk melaksana kan ketaatan dan ketaqwaan dan menjauhi larangan-Nya.

Kedua, Allah memerintahkan kepada orang-orang yang beriman untuk berbicara dengan qaulan sadidan, yaitu perkataan yang sopan tidak kurang ajar, perkataan yang benar bukan yang batil.

Jadi, Allah SWT memerintahkan manusia untuk senantiasa bertakwa yang dibarengi dengan perkataan yang benar. Nanti Allah akan membalikkan amal-amal kamu, mengampuni dosa kamu, siapa yang taat kepada Allah dan Rasul-Nya niscaya ia akan mencapai keberuntungan yang besar. Jadi, perkataan yang benar merupakan prinsip komunikasi yang terkandung dalam Al- Qur'an dan mengandung beberapa makna dari pengertian benar.

3. *Qawlan Balighan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti)

Qawlan balighan terdapat dalam al-qur'an Q.S. An-Nisa/4:63



Artinya: “mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.”

Kata “baligh” dalam bahasa arab artinya sampai, mengenai sasaran atau mencapai tujuan. Apabila dikaitkan dengan qaul (ucapan atau komunikasi), “baligh” berarti fasih, jelas maknanya, terang, tepat menggunakan apa yang dikehendaki. Oleh

karena itu prinsip qaulan balighan dapat diterjemahkan sebagai prinsip komunikasi yang efektif.

Jalaluddin Rahmat dalam Muslimah (2016:119-120) memerinci pengertian *qaulan baligha* menjadi dua, *qaulan baligha* terjadi bila da'i (komunikator) menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat khalayak yang dihadapinya sesuai dengan *frame of reference and field of experience*. Kedua, *qaulan baligha* terjadi bila komunikator menyentuh khalayaknya pada hati dan otaknya sekaligus. Jika dicermati pengertian *qaulan baligha* yang diungkapkan oleh Jalaluddin Rahmat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kata Qaulan Baligha artinya menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah (*straight to the point*), dan tidak berbelit-belit atau bertele-tele. Agar komunikasi tepat sasaran, gaya bicara dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan kadar intelektualitas komunikan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh mereka.

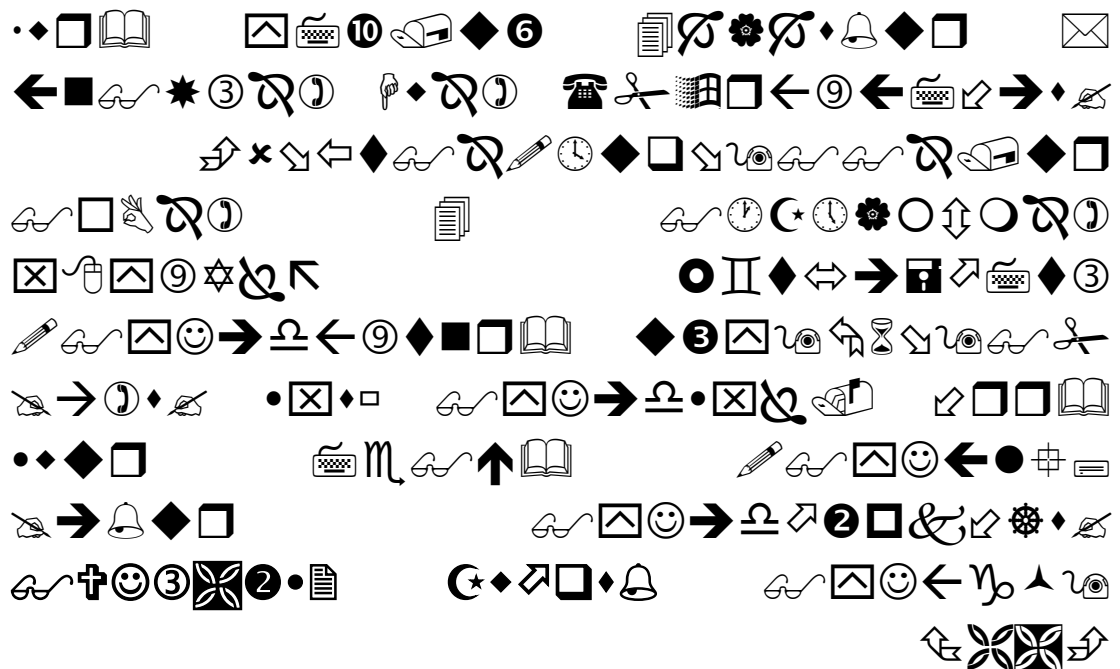
Sebagai orang yang bijak bila berdakwah kita harus melihat situasi dan kondisi yang tepat dan menyampaikan dengan kata-kata yang tepat. Bila bicara dengan anak-anak kita harus berkata sesuai dengan pikiran mereka, bila dengan remaja kita harus mengerti dunia mereka. Jangan sampai kita berdakwah tentang teknologi nuklir dihadapan jamaah yang berusia lanjut yang tentu sangat tidak tepat sasaran, malah membuat mereka semakin bingung. Gaya bicara dan pilihan kata dalam berkomunikasi dengan orang awam tentu harus dibedakan dengan saat berkomunikasi dengan kalangan cendekiawan. Berbicara di depan anak TK tentu harus tidak sama dengan saat berbicara di depan mahasiswa.

Rasulullah sendiri memberi contoh dengan khotbah-khotbahnya. Umumnya khotbah Rasulullah pendek, tapi dengan kata-kata yang padat makna. Nabi Muhammad menyebutnya "*jawami al-qalam*". Ia berbicara dengan wajah yang serius dan memilih kata-kata yang sedapat mungkin menyentuh hati para pendengarnya. Irbadh bin Sariyah, salah seorang sahabatnya bercerita: "Suatu hari Nabi menyampaikan nasihat kepada kami. Bergetarlah hati kami dan berlinang air mata

kami. Seorang diantara kami berkata Ya Rasulullah, seakan-akan baru kami dengar khotbah perpisahan. Tambahlah kami wasiat”. Tidak jarang disela-sela khotbahnya, Nabi berhenti untuk bertanya kepada yang hadir atau memberi kesempatan kepada yang hadir untuk bertanya. Dengan segala otoritasnya, Nabi adalah orang yang senang membuka dialog.

4. *Qawlan Kariman* (perkataan yang mulia)

Ungkapan *qawlan kariman* dalam Al-Quran tersebut satu kali pada QS. Al-Isra’/17:23.



Artinya: dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau Kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya Perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang mulia.

Dalam ayat ini, Allah mengingatkan pentingnya ajaran tauhid atau mengesakan Allah agar manusia tidak terjerumus ke dunia musyrik. Ajaran tauhid adalah dasar pertama dan utama dalam „aqidah Islamiyah. Kemudian, kita sebagai anak diperintahkan untuk mengabdikan pada orangtua. Perintah itu ditempatkan setelah

perintah tauhid, karena sedemikian pentingnya aspek berbakti dan berbudi luhur pada orangtua. Salah satu cara pengabdian itu adalah dengan menghindari perkataan kasar. Selaku anak haruslah berkomunikasi secara mulia atau penuh rasa hormat. Inilah tuntunan komunikasi dalam Islam pada manusia yang posisinya lebih rendah kepada orang lain yang posisinya lebih tinggi, apalagi orangtua sendiri.

Sedangkan menurut al-Maraghi dalam Muslimah (2016:121), bahwa siapa saja yang menginginkan kejayaan di dunia dan di akhirat, maka hendaklah ia selalu taat kepada Allah Swt. Ketaatanlah yang akan menjadikan seorang hamba memperoleh kejayaan, sebab kejayaan semata-mata milik Allah Swt., baik di dunia maupun di akhirat. Di antara ketaatan adalah berkata baik, sebab Allah Swt. akan menerima perkataan-perkataan yang baik, seperti tauhid, dzikir, dan bacaan al-Qur'an.

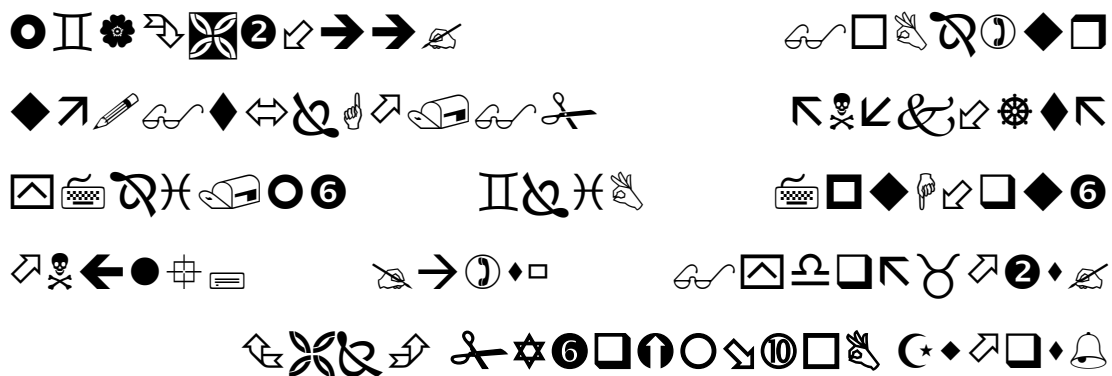
Dengan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa qaulan karimah adalah perkataan yang mulia, dibarengi dengan rasa hormat dan mengagungkan, enak didengar, lemah-lembut, dan bertatakrama. Dalam konteks jurnalistik dan penyiaran, Qaulan Karima bermakna menggunakan kata-kata yang santun, tidak kasar, tidak vulgar, dan menghindari "bad taste", seperti jijik, muak, ngeri, dan sadis.

Komunikasi yang baik tidak dinilai dari tinggi rendahnya jabatan atau pangkat seseorang, tetapi ia dinilai dari perkataan seseorang. Cukup banyak orang yang gagal berkomunikasi dengan baik kepada orang lain disebabkan mempergunakan perkataan yang keliru dan berpotensi merendahkan orang lain. Permasalahan perkataan tidak bisa dianggap ringan dalam komunikasi. Karena salah perkataan berimplikasi terhadap kualitas komunikasi dan pada gilirannya mempengaruhi kualitas hubungan sosial. Bahkan karena salah perkataan hubungan sosial itu putus sama sekali.

Qawlan kariman, menyiratkan satu prinsip utama dalam etika komunikasi Islam: penghormatan. Komunikasi dalam Islam harus memperlakukan orang lain dengan penuh rasa hormat.

5. *Qawlan Maysuran* (perkataan ringan)

qawlan maysuran yang merupakan tuntunan untuk melakukan komunikasi dengan mempergunakan bahasa yang mudah dimengerti dan melegakan perasaan. *Qawlan maysuran*, menurut Jalaludin Rakhmat sebagaimana yang dikutip oleh Mafri Amir menjelaskan, bahwa sebenarnya lebih tepat diartikan “ucapan yang menyenangkan”, lawannya adalah ucapan yang menyulitkan. “Maysur” berasal dari kata “yusr” yang berarti gampang, mudah, ringan. Hal ini terdapat dalam QS. Al-Isra’/17 ayat 28:



Artinya: dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas.

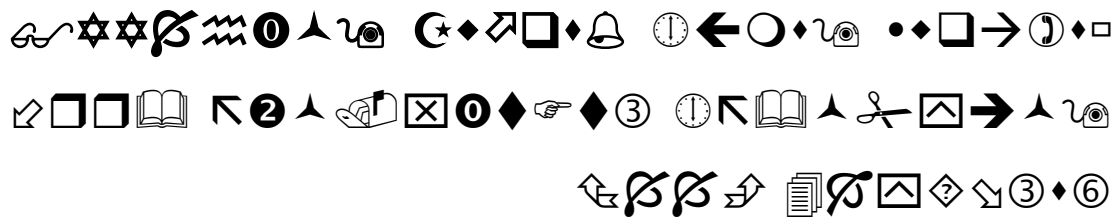
Maisura seperti yang terlihat pada ayat diatas sebenarnya berakar pada kata yasara, yang secara etimologi berarti mudah atau pantas. Sedangkan qaulan maisura menurut Jalaluddin Rakhmat, sebenarnya lebih tepat diartikan “ucapan yang menyenangkan,” lawannya adalah ucapan yang menyulitkan. Bila qaulan ma’rufa berisi petunjuk via perkataan yang baik, *qaulan maisura* berisi hal-hal yang menggembirakan via perkataan yang mudah dan pantas Jalaluddin Rahmat dalam Muslimah (2016:120). Komunikasi dengan qaulan maisura yang artinya pesan yang disampaikan itu sederhana, mudah dimengerti dan dapat dipahami secara spontan tanpa harus berpikir dua kali.

Para ahli komunikasi menyebutkan dua dimensi komunikasi. Ketika kita berkomunikasi, kita bukan hanya menyampaikan isi (*content*), kita juga mendefinisikan hubungan sosial (*relations*) di antara kita. Isi yang sama dapat

mengakrabkan para komunikator atau menjauhkannya, menimbulkan persahabatan atau permusuhan. Dimensi komunikasi yang kedua ini sering disebut *metakomunikasi*. Salah satu prinsip etika komunikasi dalam Islam ialah setiap komunikasi harus dilakukan untuk mendekatkan manusia dengan Tuhannya dan hamba-Nya yang lain. Islam mengharamkan setiap komunikasi yang membuat manusia terpisah dari –apalagi membenci- hamba-hamba Allah yang lain. Termasuk dosa paling besar dalam Islam adalah memutuskan ikatan kasih sayang (*qathi'at al-rahim*).

6. *Qawlan Layinan* (perkataan yang lemah lembut)

Perintah menggunakan perkataan yang lemah lembut ini terdapat dalam AlQur'an dalam Surah Thaahaa/20:44



Artinya: Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut".

Ayat di atas adalah perintah Allah SWT kepada Nabi Musa dan Harun agar berbicara lemah-lembut, tidak kasar, kepada Fir'aun. Dengan Qaulan Layina, hati komunikan (orang yang diajak berkomunikasi) akan merasa tersentuh dan jiwanya tergerak untuk menerima pesan komunikasi kita.

Dari ayat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Qaulan Layina berarti pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar, dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati maksudnya tidak mengeraskan suara, seperti membentak, meninggikan suara. Siapapun tidak suka bila berbicara dengan orang-orang yang kasar. Rasullulah selalu bertutur kata dengan lemah lembut, hingga setiap kata yang beliau ucapkan sangat menyentuh hati siapapun yang mendengarnya.

Dalam Tafsir Ibnu Katsir disebutkan, yang dimaksud layina ialah kata-kata sindiran, bukan dengan kata kata terus terang atau lugas, apalagi kasar.

Komunikasi yang tidak mendapat sambutan yang baik dari orang lain adalah komunikasi yang dibarengi dengan sikap dan perilaku yang menakutkan dan dengan nada bicara yang tinggi dan emosional. Cara berkomunikasi seperti ini selain kurang menghargai orang lain, juga tidak etis dalam pandangan agama. Dalam perspektif komunikasi, komunikasi yang demikian, selain tidak komunikatif, juga membuat komunikasi mengambil jarak disebabkan adanya perasaan takut di dalam dirinya.

Hamka mengutip pendapat Mujahid dalam Muslimah (2016:120) yang berpendapat bahwa suara keledai sangatlah jelek. Oleh karena itu. Orang-orang yang bersuara keras, menghardik-hardik, sampai seperti akan pecah kerongkongannya, suaranya jadi terbalik-balik, menyerupai suara keledai, tidak enak didengar. Dan dia pun tidak disukai oleh Allah Swt.

Qawlan layinan, secara harfiah berarti komunikasi yang lemah lembut. Allah, sebetulnya bisa memerintahkan Rasul-rasul-nya untuk berkata kepada raja yang dzalim dengan instruktif atau keras. Tetapi itu bukan cara terbaik dalam mencapai hasil komunikasi terhadap seseorang, apalagi bagi orang yang merasa berkuasa selama ini. Berkomunikasi harus dilakukan dengan lemah lembut, tanpa emosi, apalagi mencaci-maki orang yang ingin dibawa ke jalan yang benar. Karena dengan cara seperti ini bisa lebih cepat dipahami dan diyakini oleh lawan dialog. Kepada penguasa saja disuruh melakukan komunikasi lembut, apalagi terhadap orang lain yang mungkin lemah.

Tidak selamanya kita bicara lunak dan hal-hal yang baik. Ada waktunya kita dibolehkan bicara dengan keras dan terus terang, serta membeberkan keburukan orang yang menganiaya kita; yaitu kepada hakim dalam forum sidang pengadilan atau aparat yang bermaksud untuk menyelesaikan persoalan

L. Perbedaan Komunikasi Islam dengan Komunikasi Umum

Dari kajian sebelumnya, dapat diutarakan bahwasanya terdapat perbedaan yang sangat prinsipil antara perbedaan komunikasi konvensional terhadap komunikasi Islam. Secara umum, prinsip komunikasi konvensional lebih bersumber dari hasil pola pikir manusia yang disampaikan melalui bentuk pesan berupa jurnal-jurnal ilmiah yang beorientasi keuntungan-keuntungan dan material. Sedangkan komunikasi Islam, dari aspek teoritis dan praktis, komunikasi Islam berdasarkan al quran dan hadis yang menjunjung kebenaran.¹³ komunikasi konvensional beranggapan, setiap bentuk atau praktik komunikasi dan informasi yang diciptakan merupakan suatu komoditi atau disebut juga hasil pokok yang dapat diperjual belikan yang lebih memprioritaskan keuntungan semata bagi komunikator yang menguasai segala sumber dan segala informasi tanpa memandang nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat lain. (Syukurdi:2015:283)

Dalam kajian komunikasi Islam, nilai-nilai keuntungan dari bentuk atau praktik komunikasi dan informasi lebih menguntungkan kepada komunikan, karena tujuan komunikasi Islam mewujudkan kemashlahatan bagi individu atau masyarakat dengan rasa tanggung jawab serta dibatasi dengan nilai-nilai kearifan masyarakat dan prinsip *free and balancing flow of information* yang dinilai lebih adil dan manusiawi.

BAB IV

KONSEP DASAR ORGANISASI

F. Defenisi Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk hidup bermasyarakat serta mengatur dan mengorganisasi kegiatannya dalam mencapai suatu tujuan tetapi karena keterbatasan kemampuan menyebabkan mereka tidak mampu mewujudkan tujuan tanpa adanya kerjasama. Hal tersebut yang mendasari manusia untuk hidup dalam berorganisasi.

Sebelum dibahas lebih jauh mengenai teori organisasi, kita akan membahas dulu apakah yang dimaksud dengan organisasi.

- 1) Menurut Ernest Dale: Organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok.
- 2) Organisasi adalah hubungan pekerjaan antara manusia yang satu dengan manusia yang lain dalam suatu kelompok demi terwujudnya pekerjaan tersebut (Olan Hendrick, 1985).
- 3) Organisasi adalah kolektivitas yang dibentuk secara sadar dengan tujuan formal yang berusaha dicapai.
- 4) secara bersama melalui kerjasama diantara manusia yang memiliki keyakinan, keterlibatan dan tujuan bersama (Barnard, 1938).
- 5) Organisasi adalah sekelompok manusia yang berinteraksi dalam kelompok yang besar mereka memiliki sistem koordinasi, spesifikasi yang jelas dalam struktur dan koordinasi (March dan Simon, 1958).
- 6) Organisasi adalah unit sosial atau kelompok yang secara sadar mengkonstruksi dan merekonstruksi dalam mencapai tujuan (Etsioni, 1964).

Banyaknya definisi mungkin berhubungan dengan keragaman cara pandang dan mudanya disiplin ilmu ini. Istilah organisasi sebenarnya tidak dikenal dalam ilmu sosial pada masa lalu dan pada umumnya juga belum dikenal pada ilmu sosial kemudian.

Sosiolog besar Ferdinand Tonnies (1855-1936), di dalam bukunya yang terbit pada tahun 1888 yaitu *Gemeinschaft und Gesellschaft* (Komunitas dan Masyarakat), menggolongkan bentuk-bentuk yang dikenal dari organisasi umat manusia sebagai komunitas yang bersifat organik dan merupakan sebuah struktur yang berada di bawah kontrol sosial yang ketat. Tonnies tidak pernah membicarakan tentang organisasi demikian juga para sosiolog lainnya pada awal abad kesembilan belas atau kedua puluh. Kondisi ini menunjukkan bahwa teori organisasi sebagai cabang ilmu-ilmu sosial merupakan sebuah cabang ilmu yang masih relatif muda.

Teori organisasi menurut Stephen P. Robbins (1994) adalah teori yang mengkaji struktur, fungsi dan performansi organisasi beserta perilaku kelompok dan individu didalamnya dalam mencapai tujuan yang luas dan rumit. Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat di identifikasikan yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Definisi teori organisasi kemudian diuraikan oleh Robbins (1994) sebagai berikut:

- 1) Perkataan dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial berarti bahwa unit terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang di dalam suatu organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah dipikirkan terlebih dahulu. Organisasi merupakan kesatuan sosial maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan keberlebihan (*redundancy*) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan. Hasil akhirnya adalah untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia.
- 2) Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui

perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya.

Pada kebanyakan hubungan kepegawaian terdapat sebuah perjanjian yang implisit di mana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Pada organisasi sosial atau suka rela para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.

3. Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Sebaliknya organisasi menghadapi perubahan konstan di dalam keanggotaan mereka meskipun pada saat mereka menjadi anggota orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Organisasi itu ada untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh namun

definisi tersebut diatas menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Robbins (1994) kemudian menjelaskan bahwa dari definisi-definisi terdahulu, tidak sulit mendeduksi arti sesuatu dengan istilah teori organisasi. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun preskriptif dari disiplin ilmu tersebut. Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distrukturisasi dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi

guna meningkatkan keefektifan dan keefisienan maka dibangun disiplin ilmu yang disebut teori organisasi.

Dari batasan-batasan yang terdefiniskan tentang paradigma dan teori organisasi diatas selanjutnya menautkan kedua konsep tersebut untuk dapat memperoleh wawasan yang lebih luas terhadap studi tentang organisasi. Jadi tinjauan terhadap perkembangan paradigma yang terjadi dalam teori organisasi ditujukan terhadap paradigma-paradigma yang berlaku pada teori organisasi atau dengan kata lain paradigma-paradigma teori organisasi yang diakui dan diterima sebagai sebuah teori yang ilmiah.

G. Prinsip Organisasi

Organisasi merupakan aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan, hal ini tidak terlepas dari prinsip-prinsip organisasi. Berikut prinsip-prinsip organisasi yang harus dimiliki sebuah organisasi:

1) Mempunyai pendukung

Pendukung (*follower, member*) yang dimaksudkan disini adalah setiap orang per orang yang bersepakat untuk membentuk organisasi. Contoh untuk suatu rumah sakit misalnya, pendukung tersebut ialah dokter, paramedis serta tenaga non medis lainnya yang terdaftar sebagai karyawan rumah sakit. Makin besar jumlah serta makin tinggi kualitas pendukung, amak makin kuatlah organisasi tersebut.

2) Mempunyai tujuan

Setiap organisasi harus mempunyai tujuan, baik yang bersifat umum (*goal*) dan ataupun yang bersifat khusus (*objectives*). Prinsip perumusan tujuan yang sangat jelas. Tujuan adalah sesuatu yang kongkret yang hendak dicapai melalui kerja sama, tujuan yang ingin dicapai itu harus dirumuskan dengan jelas dan tepat.

3) Mempunyai kegiatan

Suatu organisasi yang baik adalah apabila organisasi tersebut memiliki kegiatan yang jelas dan terarah. kegiatan ini haruslah dipahami oleh semua pihak yang berada dalam organisasi.

4) Mempunyai pembagian tugas

Pembagian tugas antar para pendukung (*jobs description*). Prinsip pembagian tugas ini dalam organisasi dikenal dengan nama 'prinsip bagi habis tugas. Prinsip departementalisasi dan pembagian kerja. yang dimaksud departementalisasi adalah kegiatan untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang diperlukan untuk menggarap tugas yang ada

5) Mempunyai perangkat organisasi

Menurut tugas, tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki dapat dibedakan atas beberapa macam. Mulai dari yang bersifat pengarah dan penentu kebijakan sampai dengan yang bersifat pelaksana kegiatan. Prinsip jenjang organisasi Di struktur organisasi ada tingkat atau jenjang. Yang ini berisi kedudukan, fungsi, dan tanggung jawab dari yang teratas sampai yang terbawah.

6) Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang

Karena peranan yang dimiliki oleh setiap satuan organisasi tidak sama, perlu diatur pembagian dan pendelegasian wewenang (*delegation of authority*). Wewenang yang ditetapkan harus sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Jika wewenang lebih besar dari tanggung jawab, dapat muncul penyalahgunaan. Sebaliknya jika tanggung jawab lebih besar dari wewenang, menyebabkan keputusan yang diambil sering tidak mantap. Jika kemampuan dan potensinya tidak memadai, menyebabkan pemberian wewenang yang terlalu besar akan dapat menggagalkan kegiatan organisasi. organisasi yang baik haruslah menetapkan rentang pengawasan (*span of control*) setiap suatu organisasi. Untuk tingkat pimpinan rentang pengawasan ini paling banyak untuk 4 satuan organisasi saja, sedangkan untuk tingkat pelaksana berkisar antara 8 sampai 12. Prinsip delegasi kekuasaan (*delegation of authority*) salah

satu prinsip pokok dalam setiap organisasi sudah delegasi kekuasaan (pelimpahan wewenang). Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Prinsip kesatuan perintah. Dengan kesatuan perintah dimaksudkan bahwa tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang atasan tertentu.

7) Mempunyai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah.

Kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi harus bersifat kontinu (*continue*), fleksibel serta sederhana. prinsip kesatuan pemerintah (*unity comand*) serta kesatuan arah (*unity of direction*) yang kesemuannya harus dapat membentuk satu hubungan mata rantai yang tak terputus (*chain of command*). Prinsip kejelasan wewenang dan tanggung jawab yang disusun secara bertingkat ini dikenal dengan nama "*scalar principle*". Prinsip kesinambungan dan kesinambungan suatu organisasi punya tujuan. Organisasi dibentuk untuk satu waktu tertentu. Oleh karena itu prinsip kesinambungan perlu untuk menjaga agar tujuan dapat terwujud. Di samping berkesinambungan juga perlu kesinambungan hal ini harus difahami sungguh-sungguh fungsi dan peranan tiap-tiap ordinat dalam organisasi itu.

H. Unsur-unsur Organisasi

Adapun Unsur-Unsur organisasi secara sederhana memiliki tiga unsur, yaitu:

1. *Man* (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel. Pegawai atau personnel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya

masing-masing dan para pekerja (nonmanagement/workers). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (man power) organisasi.

2. Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (workers), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (man power) organisasi.
3. Tujuan Bersama merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (network), kebijaksanaan (policy), strategi, anggaran (budgeting), dan peraturan-peraturan (regulation) yang telah ditetapkan.

I. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi, di antaranya memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Dengan demikian, tujuan tersebut menciptakan pula sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi. Tujuan juga merupakan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi, serta bagi eksistensi organisasi itu sendiri. Selain itu, tujuan juga berfungsi sebagai patokan yang dapat dipergunakan oleh anggota organisasi maupun kalangan luar untuk menilai keberhasilan organisasi, misalnya mengenai segi efektivitas maupun efisiensi. Menurut cara ini pula tujuan organisasi berfungsi sebagai tolok ukur bagi para ilmuwan di bidang organisasi untuk berusaha mengetahui seberapa jauh suatu organisasi berjalan secara baik (Etzioni, 1985).

Organisasi merupakan unit sosial yang berusaha mencapai tujuan tertentu: hakikat organisasi tidak lain ialah mengejar tujuan. Tetapi apabila organisasi sudah terbentuk, maka organisasi akan mempunyai kebutuhannya sendiri, dan semua ini kadang-kadang menyebabkan organisasi malah harus tunduk kepada kebutuhan tersebut. Sebagai contoh dapat dikemukakan suatu organisasi pengumpul dana yang lebih banyak mengeluarkan uang untuk membiayai tenaga staf bangunan dan publisitas, dan kurang menyumbangkan derma sesuai dengan tujuan pengumpulan dana tersebut. Dalam keadaan seperti itu tampak jelas bahwa untuk memenuhi kebutuhannya sendiri organisasi tidak lagi mengejar cita-citanya yang semula; padahal sebenarnya usaha untuk melayani kebutuhannya sendiri harus disesuaikan dengan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tidak jarang beberapa organisasi telah bertindak sedemikian jauh sehingga seolah-olah mengabaikan tujuan semula dan kemudian mengejar cita-cita baru yang dirasakan lebih cocok dengan kebutuhan organisasi. Keadaan seperti inilah yang diartikan dengan tujuan organisasi yang pada akhirnya malah menjadi abdi organisasi, dan bukan “tuan” organisasi.

Tujuan organisasi ialah keadaan yang dikehendaki pada masa akan datang yang senantiasa dikejar oleh organisasi agar dapat direalisasikan. Organisasi itu sendiri dapat atau bahkan juga tidak mampu mewujudkan citra masa depan yang dicita-citakan sejak semula. Tetapi apabila harapan itu telah tercapai, tujuan tidak lagi berfungsi menjadi citra yang membimbing organisasi, dan kemudian malah berasimilasi/membaur dengan organisasi lingkungannya. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa pembentukan Negara Yahudi merupakan tujuan terakhir gerakan Zionisme. Pada tahun 1948 tujuan itu sudah menjelma menjadi suatu kenyataan sehingga tidak lagi menjadi tujuan yang dikehendaki. Dalam pengertian ini suatu tujuan tidak pernah ada; tujuan itu sendiri merupakan suatu keadaan yang sengaja dikejar, dan bukan keadaan yang sudah dimiliki sejak semula. Keadaan masa depan seperti itu, meskipun hanya merupakan citra atau gambaran belaka, mengandung daya sosiologis yang benar-benar riil dan senantiasa mempengaruhi aksi maupun reaksi masa kini.

Perlu dipahami bahwa tujuan organisasi tidak lain adalah keadaan masa depan yang dikejar oleh suatu organisasi *sebagai suatu tujuan kolektif* agar dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Tujuan tersebut memang dipengaruhi oleh tujuan para eksekutif puncak dan dewan direktur maupun bawahan. Kadang-kadang tujuan dapat ditentukan melalui kondisi perundingan yang aman dan damai, tetapi tidak jarang pula didahului dengan persaingan kekuatan antara berbagai divisi, pabrik/proyek kelompok rahasia, pangkat serta “pribadi-pribadi” tertentu yang ada di dalam suatu organisasi.

Pada prinsipnya semua organisasi mempunyai suatu bagian formal yang diakui secara eksplisit dan kadang-kadang bersifat khas menurut hukum yang berfungsi untuk menentukan tujuan utama dan melakukan perubahan seperlunya. Di dalam beberapa organisasi tidak jarang tujuan tersebut ditentukan secara formal melalui pemungutan suara para pemegang saham; di samping itu ada juga yang ditentukan oleh hasil pemungutan suara para anggotanya (misalnya di dalam organisasi buruh). Selain itu kadang-kadang ditetapkan sendiri oleh beberapa komisar, dan juga yang malah ditentukan sendiri oleh individu yang memiliki dan mengelola organisasi.

Dalam praktik, tujuan sering kali ditetapkan melalui persaingan kekuatan yang cukup rumit yang melibatkan berbagai individu dan kelompok di dalam maupun di luar organisasi, dan juga menyangkut nilai-nilai yang melandasi perilaku umum dan khusus beberapa individu dan kelompok yang bersangkutan di dalam suatu masyarakat tertentu. Perjuangan dalam menentukan tujuan organisasi biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam proses ini departemen atau bagian organisasi memainkan peranan yang penting. Demikian pula masalah kepribadian dapat merupakan faktor penentu yang cukup menonjol. Selain peranan departemen dan faktor kepribadian, yang tidak kalah pentingnya ialah peranan kekuatan lingkungan. Tidak seperti yang diduga sebelumnya, hampir semua organisasi tidak dapat terlepas dari pengaruh faktor luar.

Organisasi dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang paling efektif dan efisien. Efektivitas organisasi diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan. Kemudian melihat kegiatan para pelakunya, maka organisasi mempunyai konsekuensi yang mengarah kepada pengertian produktivitas yaitu bahwa tujuan organisasi tersebut adalah terutama:

- a) Menyelesaikan segala pekerjaan.
- b) Memecahkan masalah.
- c) Mempertahankan atau memperbesar output.
- d) Memperbaiki cara kerja seefektif mungkin.
- e) Memberikan kepuasan moral dan kepuasan berperan serta para anggotanya.

Kedua hal terakhir ini bila dicapai secara penuh menunjukkan kualitas organisasi yang makin baik (Sajogyo, 1981).

J. Teori dan Organisasi

Teori adalah pendapat yang dikumpulkan sebagai keterangan mengenai suatu peristiwa dan merupakan suatu set hipotesis yang saling berkaitan atau pernyataan mengenai suatu gejala atau satu set gejala (Shaw dan Constanzo, 1970).

Secara deskriptif teori dimaksudkan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik dan mendalam terhadap beberapa fenomena dalam hal ini pemahaman tentang organisasi yang memungkinkan terciptanya manajemen organisasi yang lebih baik. Teori secara deskriptif dimaksudkan untuk memahami apa dan mengapa segala sesuatunya terjadi dan secara normatif atau preskriptif menyangkut bagaimana sesuatunya harus terjadi atau apa yang dilakukan terhadap sebuah keadaan yang di identifikasikan secara deskriptif. Pengertian Organisasi dari para ahli :

- a. Organisasi adalah hubungan pekerjaan antara manusia yang satu dengan manusia yang lain dalam suatu kelompok demi terwujudnya pekerjaan tersebut (Olan Hendrick, 1985).

- b. Organisasi adalah kolektivitas yang dibentuk secara sadar dengan tujuan formal yang berusaha dicapai secara bersama melalui kerjasama diantara manusia yang memiliki keyakinan, keterlibatan dan tujuan bersama (Barnard, 1938).
- c. Organisasi adalah sekelompok manusia yang berinteraksi dalam kelompok yang besar mereka memiliki sistem koordinasi, spesifikasi yang jelas dalam struktur dan koordinasi (March dan Simon, 1958).
- d. Organisasi adalah unit sosial atau kelompok yang secara sadar mengkonstruksi dan merekonstruksi dalam mencapai tujuan (Etsioni, 1964).

Banyaknya definisi mungkin berhubungan dengan keragaman cara pandang dan mudanya disiplin ilmu ini. Istilah organisasi sebenarnya tidak dikenal dalam ilmu sosial pada masa lalu dan pada umumnya juga belum dikenal pada ilmu sosial kemudian.

Sosiolog besar Ferdinand Tonnies (1855-1936), di dalam bukunya yang terbit pada tahun 1888 yaitu *Gemeinschaft und Gesellschaft* (Komunitas dan Masyarakat), menggolongkan bentuk-bentuk yang dikenal dari organisasi umat manusia sebagai komunitas yang bersifat organik dan merupakan sebuah struktur yang berada di bawah kontrol sosial yang ketat. Tonnies tidak pernah membicarakan tentang organisasi demikian juga para sosiolog lainnya pada awal abad kesembilan belas atau kedua puluh. Kondisi ini menunjukkan bahwa teori organisasi sebagai cabang ilmu-ilmu sosial merupakan sebuah cabang ilmu yang masih relatif muda.

Teori organisasi menurut Stephen P. Robbins (1994) adalah teori yang mengkaji struktur, fungsi dan performansi organisasi beserta perilaku kelompok dan individu didalamnya dalam mencapai tujuan yang luas dan rumit. Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat di identifikasikan yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Definisi teori organisasi kemudian diuraikan oleh Robbins (1994) sebagai berikut:

1. Perkataan dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial berarti bahwa unit terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang di dalam suatu organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah dipikirkan terlebih dahulu. Organisasi merupakan kesatuan sosial maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan berlebihan (*redundancy*) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan. Hasil akhirnya adalah untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia.
2. Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Pada kebanyakan hubungan kepegawaian terdapat sebuah perjanjian yang implisit di mana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Pada organisasi sosial atau suka rela para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.
3. Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Sebaliknya organisasi menghadapi perubahan konstan di dalam keanggotaan mereka meskipun pada saat mereka menjadi anggota orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Organisasi itu ada untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh namun definisi tersebut diatas menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Robbins (1994) kemudian menjelaskan bahwa dari definisi-definisi terdahulu, tidak sulit mendeduksi arti sesuatu dengan istilah teori organisasi. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun preskriptif dari disiplin ilmu tersebut. Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distrukturisasi dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan dan keefisienan maka dibangun disiplin ilmu yang disebut teori organisasi.

Dari batasan-batasan yang terdefiniskan tentang paradigma dan teori organisasi diatas selanjutnya menautkan kedua konsep tersebut untuk dapat memperoleh wawasan yang lebih luas terhadap studi tentang organisasi. Jadi tinjauan terhadap perkembangan paradigma yang terjadi dalam teori organisasi ditujukan terhadap paradigma-paradigma yang berlaku pada teori organisasi atau dengan kata lain paradigma-paradigma teori organisasi yang diakui dan diterima sebagai sebuah teori yang ilmiah.

1. Teori Organisasi Klasik

Teori ini biasa disebut dengan teori tradisional atau disebut juga teori mesin. Berkembang mulai 1800-an (abad 19). Dalam teori ini organisasi digambarkan sebuah lembaga yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta memberikan petunjuk mekanistik structural yang kaku tidak mengandung kreatifitas.

Dikatakan teori mesin karena organisasi ini menganggap manusia bagaikan sebuah onderdil yang setiap saat bisa dipasang dan digonta-ganti sesuai kehendak pemimpin.

Definisi Organisasi menurut Teori Klasik:

Organisasi merupakan struktur hubungan, kekuasaan-kejuasaan, tujuan-tujuan, peranan- peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan factor-faktor lain apabila orang bekerja sama. Teori Organisasi klasik sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal:

- a. Sistem kegiatan yang terkoordinasi
- b. Kelompok orang
- c. Kerjasama
- d. Kekuasaan & Kepemimpinan

Sedangkan menurut penganut teori klasik suatu organisasi tergantung pada empat kondisi pokok: Kekuasaan, Saling melayani, Doktrin, Disiplin. Sedangkan yang dijadikan tiang dasar penting dalam organisasi formal adalah:

- a. Pembagian kerja (untuk koordinasi)
- b. Proses Skalar & Fungsional (proses pertumbuhan vertical dan horizontal)
- c. Struktur (hubungan antar kegiatan)
- d. Rentang kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan).

Teori Klasik berkembang dalam 3 Aliran:

- 1) Birokrasi, dikembangkan dari Ilmu Sosiologi, dikemukakan oleh Max Weber dalam buku *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism* dan *"The Theory of Social and Economic Organization"*.

Istilah Birokrasi berasal dari kata Legal Rasional:

Legal disebabkan adanya wewenang dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Sedangkan “Rasional” karena adanya penetapan tujuan yang ingin dicapai. Karakteristik-karakteristik birokrasi menurut Max Weber (Pembagian kerja, Hirarki wewenang, Program rasional, Sistem Prosedur, Sistem Aturan hak kewajiban, Hubungan antar pribadi yang bersifat impersonal)

- 2) Administrasi, langsung dari praktek manajemen memusatkan Aspek Makro sebuah organisasi. Teori ini dikembangkan oleh Henry Fayol, Lyndall Urwick dari Eropa dan James D. Mooney, Allen Reily dari Amerika. Fayol membagi kegiatan industri menjadi 6 kelompok:

- a. Kegiatan Teknikal (Produksi, Manufaktur, Adaptasi)
- b. Kegiatan Komersil (Pembelian, Penjualan, Pertukaran)
- c. Kegiatan Financial (penggunaan optimum modal)
- d. Kegiatan Keamanan
- e. Kegiatan Akuntansi
- f. Kegiatan Manajerial

- 3) Manajemen Ilmiah, langsung dari praktek manajemen memusatkan Aspek Mikro sebuah organisasi. Dikembangkan tahun 1900 oleh F W Taylor).

Definisi Manajemen Ilmiah: Penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah organisasi atau Seperangkat mekanisme untuk meningkatkan efisiensi kerja. F.W. Taylor menuangkan ide dalam tiga makalah: *Shop Management*, *The Principle Oif Scientific Management* dan *Testimony before the Special House Comitte*. Dari tiga makalah tersebut lahir sebuah buku *Scientific Management*.

masih dipergunakan pada praktek manajemen modern maka F.W. Taylor dijuluki sebagai Bapak Menegemen Ilmiah. Empat kaidah Manajemen menurut Frederick W. Taylor:

- a) Menggantikan metode kerja dalam praktek dengan metode atas dasar ilmu pengetahuan.

- b) Mengadakan seleksi, latihan dan pengembangan karyawan
- c) Pengembangan ilmu tentang kerja, seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah perlu integrasikan.
- d) Perlu dikembangkan semangat dan mental karyawan untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah

2. Teori Neo-Klasik

Aliran yang berikutnya muncul adalah aliran Neoklasik disebut juga dengan Teori Hubungan manusiawi. Teori ini muncul akibat ketidakpuasan dengan teori klasik dan teori merupakan penyempurnaan teori klasik. Teori ini menekankan pada pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu ataupun kelompok kerja.

Dalam pembagian kerja Neoklasik memandang perlunya:

- a. Partisipasi
- b. Perluasan kerja
- c. Manajemen bottom-up

3. Teori Modern

Teori ini muncul pada tahun 1950 sebagai akibat ketidakpuasan dua teori sebelumnya yaitu klasik dan neoklasik. Teori Modern sering disebut dengan teori Analisa Sistem atau Teori Terbuka yang memadukan antara teori klasik dan neokalsi. Teori Organisasi Modern melihat bahwa semua unsure organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan. Organisasi bukan system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil akan tetapi organisasi merupakan system terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin survivel atau dapat bertahan hidup maka ia harus bisa beradaptasi dengan lingkungan.

Yang dimaksud dengan Teori Organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi sehingga dapat lebih berhasil sehingga organisasi dapat mencapai sasaran yang

ditetapkan.yang dimaksud dengan masalah adalah segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan.

Sesuatu yang tidak memerlukan pemecahan bukan merupakan masalah. Oleh karena itu yang dimaksud dengan masalah organisasi adalah segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kepentingan organisasi yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan. Masalah yang dihadapi oleh organisasi sangat kompleks dan setiap masalah memerlukan pemecahan tersendiri. Usaha untuk memecahkan berbagai kajian untuk lebih memahami efektivitas organisasi. Dari usaha intelektual itu kemudian berkembanglah berbagai teori organisasi dengan berbagai kaidah dan rumusnya. (Wursanto, 2002), berkembang berbagai teori organisasi dengan berbagai kaidan yang rumusannya sebagai berikut :

4. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik disebut juga teori organisasi tradisional, teori organisasi spesialisasi, teori formalism, teori struktur (*the structure theory of organization*). Teori klasik muncul sebagai akibat dari usaha yang ditempuh untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan menentukan prinsip-prinsip yang dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi para manajer dalam melaksanakan tugas. Prinsip-prinsip ini memberikan pedoman kepada manajer untuk menyusun suatu sistem tugas dan wewenang. Prinsip-prinsip ini merupakan prinsip umum yang dapat diterapkan pada setiap organisasi apapun sehingga merupakan prinsip yang bersifat universal. Terdapat 10 (sepuluh) macam prinsip organisasi (Wursanto, 2002), yaitu:

- a. Prinsip penetapan tujuan yang jelas
- b. Prinsip kesatuan perintah (*the principle of unity of command*)
- c. Prinsip keseimbangan
- d. Prinsip pendistribusian pekerjaan (*the principle of distribution of work*)
- e. Prinsip rentangan pengawasan (*the principle of span of control*)

- f. Prinsip pelimpahan wewenang (*the principle of delegation of authority*)
- g. Prinsip departementasi (*the principle of departmentation*)
- h. Prinsip penempatan pegawai yang tepat (*the principle of the right man in the right place*)
- i. Prinsip koordinasi (*the principle of coordination*)
- j. Prinsip pemberian balas jasa yang memuaskan

5. Teori Birokrasi

Dalam arti yang netral birokrasi berarti suatu pemerintahan yang dijalankan melalui biro-biro. Keterlambatan pelayanan atau tidak baiknya pelayanan kepada masyarakat sebenarnya bukan disebabkan oleh birokrasi tetapi disebabkan kurang baiknya birokrasi. Birokrasi sebenarnya merupakan inti daripada setiap organisasi modern, karena tanpa birokrasi yang baik dan kuat, organisasi tidak akan dapat berjalan. Pada dasarnya teori organisasi birokrasi menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan, organisasi harus menjalankan strategi (Wursanto, 2002), sebagai berikut:

- a. Pembagian dan penugasan pekerjaan secara khusus sehingga para pemegang pekerjaan dapat menjadi ahli dalam pekerjaan masing-masing. Strategi ini dikenal dengan *prinsip spesialisasi*.
- b. Setiap anggota hanya bertanggung jawab secara langsung kepada seorang atasan (satu orang satu atasan langsung = *one man one leader* atau *one man one boss*). Strategi ini dikenal dengan *prinsip rantai komando* atau *prinsip hirarki*.
- c. Promosi didasarkan pada masa kerja dan prestasi kerja, dan dilindungi dari pemberhentian sewenang-wenang. Strategi ini dinamakan *prinsip loyalitas*.
- d. Setiap pekerjaan dilaksanakan secara *zakelijk*, dalam arti tidak memandang bulu, tidak membedakan status sosial, tidak pilih kasih. Strategi ini dinamakan *prinsip impersonal*.
- e. Tiap-tiap tugas dan pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan menurut suatu sistem tertentu berdasarkan kepada data peraturan yang abstrak.

Berdasarkan kepada tata-aturan yang abstrak itu akan diperoleh keseragaman atau uniformitas dan koordinasi dari setiap tugas dan pekerjaan yang berbeda-beda. Strategi yang demikian dikenal dengan *prinsip uniformitas*.

6. Teori Organisasi Human Relations

Teori organisasi *human relations* disebut juga teori hubungan kemanusiaan, teori hubungan antar manusia, teori hubungan kerja kemanusiaan, atau *the human relations theory*. Teori organisasi hubungan kemanusiaan berangkat dari suatu anggapan bahwa dalam kenyataan sehari-hari organisasi merupakan hasil dari hubungan kemanusiaan (*human relations*). Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila di dalam organisasi itu terdapat hubungan antar-pribadi yang serasi. Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan.

Tujuan dilaksanakannya *human relations* ialah untuk mendapatkan (Wursanto, 2002:):

- a. Kepuasan psikologis para karyawan.
- b. Moral yang tinggi,
- c. Moral yang tinggi,
- d. Disiplin yang tinggi,
- e. Loyalitas yang tinggi, dan
- f. Motivasi yang tinggi.

Apabila di dalam organisasi ada kepuasan psikologis pada diri para anggota, ada moral, disiplin dan motivasi yang tinggi, maka organisasi akan dapat diurus dengan mudah, dan dapat berjalan lancar menuju sasaran yang telah ditetapkan.

7. Teori Organisasi Perilaku

Teori organisasi perilaku atau *The Behaviour Theory of Organization* adalah suatu teori yang memandang organisasi dari segi perilaku anggota organisasi. Teori ini berpendapat bahwa baik atau tidaknya, berhasil atau tidaknya organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan adalah tergantung dari perilaku atau sikap kelakuan (*behaviour*) dari para anggotanya. Dengan demikian menurut teori ini masalah utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengarahkan para anggota untuk berpikir, bersikap, bertindak atau berperilaku sebagai *manusia organisasi* yang baik. Yang dimaksud dengan perilaku dapat berupa sikap, tindakan atau tingkah laku. Perilaku dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu: a. perilaku formal, b. perilaku informal, c. perilaku non formal. (Wursanto, 2002:)

8. Teori Organisasi Proses

Teori organisasi proses atau *The Process Theory of Organization* adalah suatu teori yang memandang organisasi sebagai proses kerja sama antara sekelompok orang yang tergabung dalam suatu kelompok formal (Wursanto, 2002). Oleh karena itu teori ini memandang organisasi dalam arti dinamis, selalu bergerak dan di dalamnya terdapat pembagian tugas dan prinsip-prinsip yang bersifat umum, universal.

9. Teori Organisasi Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para pengikut, para bawahan) sehingga orang lain mau mengikuti apa yang menjadi kehendaknya. Orang yang mampu mempengaruhi orang lain sehingga mau mengikuti kehendaknya disebut pemimpin atau *leader*. Teori ini beranggapan bahwa berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan tergantung dari sampai seberapa jauh seorang pemimpin mampu mempengaruhi para bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan semangat yang tinggi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif. Teori organisasi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi : a. teori otokratis, b. teori demokratis, c. teori kebebasan, d. teori paternalisme, e. teori personal, dan f. teori non-personal. (Wursanto, 2002)

10. Teori Organisasi Fungsi

Pada dasarnya fungsi adalah sekelompok tugas atau kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan sebagai pemimpin atau sebagai manajer guna mencapai tujuan organisasi. Teori ini dilandaskan suatu pemikiran bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan seperti yang telah ditetapkan apabila pimpinan organisasi mampu menjalankan sekelompok kegiatan yang telah menjadi fungsi dari seorang manajer yang terdiri dari: kegiatan menyusun perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberikan motivasi atau pemberian bimbingan (*motivating*), pengawasan (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). (Wursanto, 2002)

11. Teori Pengambilan Keputusan

Teori ini berlandaskan kepada suatu pemikiran bahwa berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung dari berbagai keputusan yang dibuat oleh para pejabat di setiap tingkatan, baik keputusan di tingkat puncak (keputusan administratif), keputusan di tingkat menengah (keputusan eksekutif), maupun keputusan di tingkat bawah (keputusan operatif). (Wursanto, 2002)

12. Teori Kontingensi

Teori kontingensi (*contingency theory*) disebut juga teori kemungkinan, teori lingkungan atau teori situasi. Setiap organisasi apapun selalu menghadapi situasi tertentu. Situasi yang dihadapi setiap organisasi berbeda-beda, baik organisasi pemerintah, organisasi niaga, maupun organisasi sosial. Oleh karena itu teori kontingensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi. Tidak ada prinsip-prinsip umum yang berlaku untuk segala situasi. Setiap situasi harus dianalisis sendiri. (Wursanto, 2002)

BAB V

KOMUNIKASI VERBAL DAN NON VERBAL

I. Pengertian Komunikasi Verbal

Menurut Deddy Mulyana, “simbol atau pesan verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Bahasa dapat juga dianggap sebagai sistem kode verbal.” (Deddy Mulyana: 2005:340). Bahasa dapat didefinisikan sebagai seperangkat simbol, dengan aturan untuk mengkombinasikan simbol-simbol tersebut, yang digunakan dan dipahami suatu komunitas.

“Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun tulisan.” Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tulisan ialah apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dengan simbol-simbol kemudian dikirimkan kepada karyawan yang dimaksudkan. Komunikasi tertulis ini dapat berupa memo, surat, buku petunjuk, gambar, maupaun laporan. Sedangkan komunikasi lisan dapat berupa tatap muka, melalui telepon, radio, televisi dan lain-lain. (Arni Muhammad:2001:95-96)

Menurut Juariyah (Juariyah:2009:38-41) Simbol atau pesan verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Hampir semua rangsangan wicara yang kita sadari tersebut ke dalam kategori pesan verbal yang disengaja, yaitu usaha-usaha yang dilakukan secara sadar untuk berhubungan dengan orang lain secara lisan. Bahasa juga dianggap sebagai suatu sistem kode verbal. Bahasa verbal adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan, dan maksud kita yang menggunakan kata-kata yang mempresentasikan berbagai aspek realitas individual kita. Jadi, komunikasi verbal proses komunikasi yang menggunakan bahasa alat penyampaian pesan untuk menghasilkan sebuah makna yang serupa antara komunikator dan komunikan.

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol verbal, baik secara lisan maupun tulisan. Simbol atau pesan verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Hampir semua rangsangan bicara yang

kita sadari termasuk kedalam kategori pesan verbal disengaja, yaitu usaha-usaha yang dilakukan secara sadar untuk berhubungan dengan orang lain secara verbal. (Herlina:1)

Komunikasi verbal ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Disampaikan secara lisan/bicara atau tulisan.
- b) Proses komunikasi eksplisit dan cenderung dua arah.
- c) Kualitas proses komunikasi seringkali ditentukan oleh komunikasi non verbal.

Bahasa dapat dianggap sebagai suatu sistem kode verbal. Bahasa didefinisikan sebagai seperangkat simbol, dengan aturan untuk mengkompinasikan simbol-simbol tersebut, yang digunakan dan dipahami suatu komunitas.

Bahasa verbal adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan, dan maksud kita. Bahasa verbal menggunakan kata-kata yang mempresentasikan berbagai aspek realitas individual kita.

Karena sepanjang hidup kita menggunakan bahasa, maka seringkali kita tidak menyadari lagi fungsi bahasa. Kita baru menyadarinya saat kita menemui jalan buntu dalam menggunakan bahasa, misalnya saat kita harus berkomunikasi dengan seseorang yang sama sekali tidak memahami bahasa kita dan kita tidak memahami bahasanya.

Menurut Larry L. Barker dalam Deddy Mulyana (Mulyana, 243), bahasa memiliki 3 fungsi sebagai berikut:

1) Penamaan (*naming/labeling*)

Penamaan merupakan fungsi bahasa yang mendasar. Penamaan atau penjurukan merujuk pada usaha mengidentifikasi objek, tindakan, atau orang dengan menyebut namanya sehingga dapat dirujuk dalam berkomunikasi.

2) Interaksi

Fungsi interaksi menunjuk pada berbagi gagasan dan emosi yang dapat mengundang simpati dan pengertian ataupun kemarahan dan kebingungan.

3) Transmisi informasi.

Yang dimaksud dengan fungsi transmisi informasi adalah bahwa bahasa merupakan media untuk menyampaikan informasi kepada orang lain. Bahasa merupakan media transmisi informasi yang bersifat lintas waktu, artinya melalui bahasa dapat disampaikan informasi yang menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan, sehingga memungkinkan adanya kesinambungan budaya dan tradisi.

Keterbatasan Bahasa

Dari keseluruhan komunikasi yang kita lakukan, ternyata komunikasi verbal hanya memiliki porsi 35%, sisanya adalah komunikasi nonverbal. Dengan porsi demikian pun, bahasa masih memiliki keterbatasan (Herlina:3), yaitu:

1) Keterbatasan jumlah kata yang tersedia untuk mewakili objek.

Kata-kata adalah kategori untuk merujuk pada objek tertentu: orang, benda, peristiwa, sifat, perasaan, dan sebagainya. Tidak semua kata tersedia untuk merujuk pada objek. Adakalanya kita sulit menamai suatu objek, misalnya mungkin kita kesulitan mencari kata yang tepat untuk derajat suhu tertentu, yang lebih panas dari hangat tapi lebih dingin dari panas.

2) Kata-kata bersifat ambigu dan kontekstual.

Dikatakan bersifat ambigu karena kata-kata merepresentasikan persepsi dan interpretasi orang-orang yang berbeda, yang menganut latar belakang sosial yang berbeda pula, sehingga terdapat berbagai kemungkinan untuk memaknai kata-kata tersebut. Sebagai contoh, kata "berat" bisa memiliki makna berbeda bila kita gunakan dalam kalimat yang berbeda, seperti "batu itu berat", "kepala saya terasa berat", "ujian yang berat", dsb.

3) Adanya percampuran fakta dan penafsiran.

Dalam berbahasa kita sering mencampurkan fakta (uraian), penafsiran (dugaan), dan penilaian. Contoh: Saat melihat seorang wanita sedang menggunting tangkai-tangkai daun bunga (*fakta*), mungkin seseorang

menyatakan bahwa wanita tersebut sedang "bersantai" (*penafsiran*), sementara orang lain mungkin menyatakan bahwa wanita tersebut sedang "bekerja" (*penafsiran*). Pernyataan pertama bisa benar, bila wanita tersebut adalah seorang yang bekerja di bidang lain (misalnya ibu rumah tangga atau profesi lain) yang memang sedang bersantai mengisi waktu luangnya dengan cara merawat bunga. Pernyataan kedua bisa benar bila wanita itu memang bekerja dalam bisnis bunga. Komunikasi akan efektif bila kita dapat memisahkan pernyataan fakta dengan dugaan.

Terdapat jenis komunikasi verbal lain yang dikenal dengan istilah pengendalian ekologis (*ecological control*), yaitu mengubah lingkungan antar pribadi untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini seorang tamu misalnya, akan merasa disambut dengan baik apabila masuk keruang kantor yang didisain dan tertata dengan rapi, dengan harmoni, pengaturan tata letak, label dan interior yang indah. Pengaturan interior tata letak tersebut sebagai simbol pengakuan akan adanya status yang mempengaruhi persepsi tamu para pekerja atau pemimpin, hanya dengan melihat jenis tumbuh-tumbuhan atau dekorasi dinding saja. Suatu komunikasi diantara para pekerja melalui pembicaraan tatap muka dan dengan tindakan atau perbuatan, secara simbolik jenis komunikasi ini bukan hal yang baru. Namun demikian, para pekerja senantiasa harus belajar banyak tentang cara pemanfaatannya untuk memperbaiki komunikasi. Komunikasi melalui telepon genggam atau internet merupakan penemuan luar biasa, namun perlu disadari bahwa alat tersebut bukan pengganti komunikasi tatap muka ditempat bekerja. Bentuk komunikasi tatap muka lebih menyediakan banyak kesempatan untuk terjadinya saling memahami secara lebih baik, yaitu dimungkinkannya adanya umpanbalik segera sehingga kedua belah pihak dapat saling menyesuaikan diri. Maka komunikasi tatap muka memiliki informasi lebih kaya ketimbang bentuk komunikasi lainnya.

Suatu komunikasi dapat lebih mudah dipahami jika adanya penyederhanaan terhadap simbol sehingga penerima pesan akan memahaminya dengan mudah, suatu

simbol yang disukai oleh penerima pesan akan diterima dengan lebih reseptif. Apabila komunikasi yang ditujukan kepada para pekerja ditulis dalam rumusan yang rumit, maka para pekerja sulit memahami tulisan tersebut sehingga tidak termotivasi membaca dengan teliti. Mengingat tujuan komunikasi adalah untuk dipahami dengan mudah, maka perlu mempertimbangkan agar suatu informasi dapat dibaca dan disesuaikan dengan daya tangkap para pekerja. Melalui pengalaman dan latihan, suatu penyederhanaan dapat dilakukan dengan gaya yang menarik, mudah dibaca dan mudah diingat. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kemampuan menyimak dari penerima pesan. Sering dikatakan mendengar adalah dengan menggunakan telinga, tetapi menyimak dengan menggunakan pikiran. Menyimak yang efektif membantu penerima pesan mengambil gagasan yang persis sama seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Para pekerja biasanya rata-rata menggunakan lebih dari 30% waktu mereka untuk menyimak, dengan demikian menyimak merupakan bagian yang penting dari pekerjaan mereka. Akan tetapi, suatu proses menyimak ternyata lebih efektif untuk memahami gagasan umum tentang berbagai masalah operasional jangka pendek, dan kurang efektif untuk menerima dan menyimpan banyak rincian data dan kata. Begitu juga kebanyakan dari para pekerja lebih suka mengungkapkan gagasan ketimbang menyimak hal yang dikemukakan orang lain, bagaimana pun proses menyimak mempunyai arti yang penting bagi terjadinya pemahaman diantara para pekerja.

J. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kelancaran Komunikasi Verbal

Berikut beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran komunikasi verbal:

1) Faktor Inteligensi

Orang yang inteligensinya rendah, biasanya kurang lancar dalam berbicara, karena kurang memiliki kekayaan perbendaharaan kata dan bahasa yang baik. Cara

berbicaranya terputus-putus, bahkan antara kata yang satu dengan lainnya tidak/kurang memiliki relevansi. Sebaliknya dengan yang memiliki inteligensi tinggi.(Herlina:3-6)

Masalah komunikasi akan muncul apabila orang yang berinteligensi tinggi tidak mampu beradaptasi dengan orang yang berinteligensi rendah, misalnya dalam pemilihan penggunaan kata-kata. Contoh: Ada seseorang yang berinteligensi tinggi sehingga ia mampu menguasai banyak perbendaharaan kata-kata asing. Saat berbicara dengan orang yang berinteligensi rendah, ia menggunakan kata-kata asing tersebut sehingga sulit dipahami orang yang berinteligensi rendah tadi karena memang perbendaharaan kata-katanya sangat terbatas.

2) Faktor Budaya

Setiap budaya memiliki bahasa yang berbeda-beda. Apabila orang yang berkomunikasi tetap mempertahankan bahasa daerahnya masing-masing, maka pembicaraan mereka menjadi tidak efektif. Akibatnya, komunikasi menjadi terhambat atau bahkan timbul kesalahpahaman di antara mereka.

Faktor perbedaan cara berkomunikasi juga menghambat komunikasi. Sebagai contoh: Orang Batak terbiasa berbicara keras daripada orang Jawa atau Sunda. Bila orang Jawa atau Sunda merasa tersinggung dan menganggap orang Batak tidak sopan, maka akan terjadi antipati dari orang Sunda atau Jawa tersebut kepada orang Batak sehingga tidak akan terjadi jalinan komunikasi.

3) Faktor Pengetahuan

Makin luas pengetahuan yang dimiliki seseorang maka makin banyak perbendaharaan kata yang dapat mendorong yang bersangkutan untuk berbicara lebih lancar.

Apabila orang-orang yang berbeda pengetahuan saling berkomunikasi tanpa mengidahkan perbedaan pengetahuan di antara mereka, maka tidak akan terjadi komunikasi yang mengesakkan bagi mereka berdua. Hal ini terjadi karena ketika salah seorang berbicara sesuai dengan pengetahuannya tanpa menjelaskan dengan

detil, maka seorang yang lain tidak akan paham apa yang dimaksud lawan bicaranya. Misalnya seorang insinyur sedang berbicara dengan seorang dokter. Dokter tersebut menjelaskan penyakit yang diderita si insinyur dengan menggunakan istilah-istilah kedokteran. Bila penjelasan dokter tersebut tidak detil dan runtut serta menggunakan bahasa yang lebih umum maka si insinyur tersebut pun tidak akan paham maksud si dokter.

4) Faktor Kepribadian

Orang yang mempunyai sifat pemalu dan kurang pergaulan, biasanya kurang lancar berbicara. Hal ini disebabkan ia tidak terbiasa berkomunikasi dengan orang lain. Ia tidak memiliki pengetahuan yang luas karena kurangnya pergaulan tersebut. Pemahaman dia mengenai sesuatu hal sangat minim sehingga tidak nyambung dengan teman-temannya.

5) Faktor Biologis

Kelumpuhan organ berbicara dapat menimbulkan kelainan-kelainan, seperti:

- a) Sulit mengatakan kata desis (lipsing), karena ada kelainan pada rahang, bibir, gigi.
- b) Berbicara tidak jelas (sluring), yang disebabkan oleh bibir (sumbing), rahang, lidah tidak aktif.

6) Faktor Pengalaman

Makin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang, makin terbiasa ia menghadapi sesuatu. Orang yang sering menghadapi massa, sering berbicara di muka umum, akan lancar berbicara dalam keadaan apapun dengan siapapun. Seorang pembicara atau MC terbiasa berbicara di depan orang banyak. Namun seorang penyiar radio, belum tentu dia mampu ketika ditugaskan sebagai MC, karena pekerjaannya tidak menuntutnya harus berhadapan dengan orang banyak. Walaupun di balik peralatan audio visual dan telepon ia biasa berbicara dengan pendengar, namun ia tidak berhadapan secara langsung dengan pendengar.

K. Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi berkaitan dengan pola saluran komunikasi di antara anggota individu dan kelompok atau diantara berbagai posisi dalam struktur organisasi. Organisasi dapat menciptakan jaringan komunikasi dengan jaringan komputer, telepon, dan laporan. Jaringan komunikasi yang diciptakan akan mempengaruhi fungsi dari suatu kelompok. Studi tentang jaringan komunikasi telah dilakukan sejak tahun 1940an. Variabel independen dalam studi tersebut meliputi ukuran kelompok, struktur jaringan, dan kompleksitas tugas. Pengaruh besarnya kelompok dalam komunikasi dapat menurunkan kecepatan dan ketepatan komunikasi dan menyebabkan komunikasi berlangsung lebih sulit. Sedangkan struktur jaringan kompleksitas tugas mempunyai pengaruh yang lebih kompleks. Tugas kelompok menuntut anggota kelompok untuk memberikan informasi guna memecahkan suatu permasalahan. Jaringan komunikasi dibedakan menjadi lima yaitu lingkaran, bintang, rantai, Y, dan jaringan ke semua saluran.

Namun muncul kritik pada studi jaringan komunikasi karena kondisi laboratorium tidak mencerminkan kondisi kerja yang sesungguhnya. Sehingga muncul studi tentang jaringan komunikasi yang baru, yang diperoleh dari proses organisasi yang sesungguhnya.

Penjaga gawang merupakan orang yang mengendalikan pesan antara dua orang atau dua kelompok dalam suatu struktur organisasi. Ia diibaratkan sebagai saringan dalam keran air. Penghubung adalah seseorang yang menghubungkan dua kelompok atau lebih dalam suatu organisasi, dan ia bukan merupakan anggota kelompok diantara salah satu kelompok tersebut. Pemimpin informal adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi secara informal sikap dan perilaku para anggota. Sedangkan pelintas batas adalah seseorang yang selalu berhubungan dengan mengkaji perubahan lingkungan organisasi.

Komunikasi Keorganisasian dan Hambatan Komunikasi

Komunikasi memegang peranan penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas dalam organisasi. Salah satu fungsi terpenting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi untuk

mengurangi masalah kelebihan informasi. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses, dan dianalisis.

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman dalam berkomunikasi. Aliran komunikasi formal dalam organisasi dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

- a) Komunikasi ke bawah (*downward communication*): merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hirarki organisasi.
- b) Komunikasi ke atas (*upward communication*): dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang fungsi organisasi.
- c) Komunikasi horisontal: aliran komunikasi kepada orang yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi.
- d) Komunikasi diagonal: merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung.

Karena kompleksnya komunikasi, beberapa permasalahan dapat muncul dalam tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Beberapa hambatan utama dalam komunikasi efektif yaitu:

- a) Menilai sumber: penafsiran terhadap suatu pesan dipengaruhi oleh komunikator
- b) Penyaringan: berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi negatif.
- c) Tekanan waktu: keterbatasan waktu.
- d) Mendengarkan secara selektif
- e) Masalah bahasa
- f) Bahasa kelompok
- g) Perbedaan kerangka acuan
- h) Beban komunikasi berlebihan

Beberapa cara dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi yang efektif, yaitu:

- a) Meningkatkan umpan balik
- b) Empati
- c) Pengulangan
- d) Penggunaan bahasa sederhana
- e) Penentuan waktu yang efektif
- f) Mendengarkan secara efektif
- g) Mengatur arus informasi.

L. Jaringan Komunikasi Formal

Dalam memenuhi tugas organisasi terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan jaringan komunikasi. Terdapat dua macam jaringan komunikasi dalam organisasi (Muhammad, 1995:102), yaitu:

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan formal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti struktur organisasi, yaitu:

- a) Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)
- b) Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)
- c) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu:

- 1) Instruksi Tugas

Yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana karyawan diharapkan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

2) Rasional.

Yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi, kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif maka biasanya diberikan rasional yang banyak.

3) Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional, penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada ideologi sebaliknya, mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

4) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya *handbook* bagi karyawan adalah contoh dari pesan informasi.

5) Balikan.

Yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk kesederhanaan dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik, balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut.

a. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Ke Bawah:

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain (Muhammad, 1995: 110)

1) Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan.

2) Kepercayaan pada pesan tulisan.

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka.

3) Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan-pesan yang dikirimkan secara tertulis maka banyak karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu, yang tidak dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.

4) *Timing*

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah.

5) Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya mereka terima. Tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan

persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan percaya kepada supervisor.

b. Metode Komunikasi Ke Bawah

Untuk menyampaikan informasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Pace (Muhammad, 2002: 144) mengemukakan empat klarifikasi metode yaitu: metode lisan, tulisan, gambar dan campuran dari lisan-tulisan dan gambar. Bentuk komunikasi yang biasa digunakan dalam tiap metode adalah sebagai berikut:

- 1) Metode Lisan: Rapat, Diskusi, Seminar, Konferensi, Sistem Intercom, Interview, Kontak Interpersonal, Telepon, Laporan Lisan, Ceramah
- 2) Metode Tulisan: Surat, Surat Kabar, Memo, Deskripsi Pekerjaan, Telegram, Panduan Pelaksanaan Pekerjaan, Majalah, Laporan Tertulis, Pedoman Kebijakan.
- 3) Metode Gambar: Grafik, Film, Poster, Slide, Peta, Display, Foto.

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaharuan. Menurut Pace (Muhammad, 1995: 117), komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- a) Agar atasan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dan bagaimana sebaiknya atasan menerima apa yang disampaikan bawahan.
- b) Memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.

- c) Memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- d) Mendorong munculnya desas-desus dan membiarkan atasan mengetahuinya.
- e) Agar atasan dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- f) Membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

a. Apa Yang Seharusnya Dikomunikasikan Ke Atas

Kebanyakan dari hasil analisis penelitian mengenai komunikasi ke atas mengatakan bahwa supervisor dan pimpinan haruslah mendapatkan informasi dari bawahannya mengenai hal-hal berikut:

- a) Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.
- b) Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.
- c) Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
- d) Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi.

b. Kesulitan Mendapatkan Informasi Ke Atas

Sharma (Muhammad, 1999: 118) mengatakan beberapa kesulitan untuk mendapatkan informasi dari karyawan mungkin disebabkan oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut :

- a) Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan supervisor.

- b) Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak perhatian terhadap masalah-masalah mereka.
- c) Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. Seringkali supervisor dan pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan komunikasi ke atas.
- d) Perasaan karyawan bahwa supervisor dan pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Supervisor terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan susah untuk menemuinya.

Kombinasi dari perasaan-perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

a. Tujuan Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut:

- a) Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b) Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena

itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.

- c) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkatan yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.
- d) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian yang lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi tentang perubahan itu.
- e) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu.
- f) Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan diantara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

b. Metode Komunikasi Horizontal

Bentuk yang paling umum dari komunikasi horizontal adalah kontak interpersonal yang mungkin terjadi dalam berbagai tipe. Di antara bentuk atau metode yang sering digunakan adalah:

a) Rapat-rapat komite.

Rapat komite ini biasanya diadakan untuk melakukan koordinasi pekerjaan, saling berbagi informasi, memecahkan masalah dan menyelesaikan konflik di antara sesama karyawan.

b) Interaksi informal pada waktu jam istirahat.

Anggota unit-unit kerja dalam suatu organisasi mungkin bekerja terpisah satu sama lain, tetapi pada waktu jam istirahat mereka mempunyai kesempatan berkumpul bersama saling terlibat dalam komunikasi interpersonal satu sama lain.

c) Percakapan telepon

Karena pada masa sekarang tiap-tiap organisasi umumnya mempunyai telepon maka pemberian informasi di antara satu karyawan dengan karyawan lain dapat dilakukan melalui telepon. Koordinasi aktivitas pekerjaan, beberapa negosiasi dapat dilakukan melalui percakapan telepon.

d) Memo dan nota.

Tulisan tangan yang berbentuk memo dan nota adalah bentuk paling umum yang digunakan dalam saling berhubungan dengan teman sekerja.

e) Aktivitas sosial

Di dalam suatu organisasi biasanya ada kelompok-kelompok untuk rekreasi, olahraga, kegiatan sosial dan lain sebagainya. Kelompok-kelompok ini mengembangkan komunikasi horizontal dalam organisasi.

M. Jaringan Komunikasi Non Formal

Bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi maka pengaliran informasi bersifat pribadi. Informasi ini mengalir ke atas, ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit. Karena informasi ini menyebabkan informasi pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir ke seluruh organisasi tanpa dapat diperkirakan. Jaringan komunikasi ini lebih dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin (Muhammad, 1995: 124).

Informasi yang mengalir dalam jaringan *grapevine* ini, kelihatannya berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi *grapevine* dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang, yang tidak dapat diperoleh melalui

jaringan komunikasi formal. Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Walaupun grapevine itu membawa informasi yang informal tetapi ada manfaatnya bagi organisasi. Grapevine memberikan balikan kepada pimpinan mengenai sentimen karyawan. Dengan adanya jaringan komunikasi informal karyawan dapat menyalurkan ekspresi emosional dari pesan-pesan yang dapat mempercepat permusuhan dan rasa marah bila ditekan. Grapevine dapat membantu menerjemahkan pengarahannya ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh karyawan.

Efek grapevine yang negatif dapat dikontrol oleh pimpinan dengan menjaga jaringan komunikasi formal yang bersifat terbuka, jujur, teliti dan sensitif terhadap komunikasi ke atas, ke bawah dan mendatar. Hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan kelihatannya sangat krusial untuk mengontrol informasi informal. Supervisor dan manajer hendaklah membiarkan karyawan mengetahui bahwa mereka menerima dan memahami informasi grapevine, khususnya yang berkenaan dengan pernyataan perasaan karyawan walaupun informasi itu tidak lengkap dan tidak benar.

N. Pengertian Komunikasi Nonverbal

Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang menggunakan pesan-pesan non verbal. Istilah non verbal biasanya digunakan untuk melukiskan semua peristiwa komunikasi di luar kata-kata terucap dan tertulis. Secara teoritis komunikasi non verbal dan komunikasi verbal dapat dipisahkan. Namun dalam kenyataannya, kedua jenis komunikasi ini saling jalin menjalin, saling melengkapi dalam komunikasi yang kita lakukan sehari-hari.

Menurut Sendjaja (Djuarsa Sendjaja:2002:64) pengertian komunikasi non verbal, yaitu “non” berarti tidak, Verbal bermakna kata-kata (*words*), sehingga komunikasi non verbal dimaknai sebagai komunikasi tanpa kata-kata. Dapat juga

diartikan komunikasi non verbal adalah komunikasi dengan menggunakan gejala yang menyangkut: gerak-gerik (*gestures*), sikap (*postures*), ekspresi wajah (*facial expressions*), pakaian yang bersifat simbolik, isyarat dan lain gejala yang sama, yang tidak menggunakan bahasa lisan dan tulisan “Komunikasi non verbal menurut S. Djuarsa Sendjaja, yaitu “Non berarti tidak, verbal bermakna kata-kata (*words*), sehingga komunikasi non verbal dimaknai sebagai komunikasi tanpa kata-kata.”

Menurut Onong (Onong Uchjana Effendy: 1981:28), komunikasi non verbal adalah “komunikasi dengan gejala yang menyangkut: gerak-gerik (*gestures*), sikap (*postures*). Ekspresi wajah (*facial expressions*), pakaian yang bersifat simbolik, isyarat dan lain gejala yang sama, yang tidak menggunakan bahasa lisan dan tulisan.

Menurut Larry A. Samovar dan Richard E. Porter dalam Deddy (Deddy Mulyana:2005:343), komunikasi non verbal mencakup semua rangsangan (kecuali rangsangan verbal) dalam suatu setting komunikasi, yang dihasilkan oleh individu dan penggunaan lingkungan oleh individu, yang mempunyai nilai pesan potensial bagi si individu atau penerima; jadi definisi ini mencakup perilaku yang disengaja juga tidak disengaja sebagai bagian dari peristiwa komunikasi secara keseluruhan; kita mengirim banyak pesan non verbal tanpa menyadari bahwa pesan-pesan tersebut bermakna bagi orang lain.

Pesan nonverbal adalah semua isyarat yang bukan kata-kata. Menurut Larry A. Samovar dan Richard E. Porter komunikasi nonverbal mencakup semua rangsangan (kecuali rangsangan verbal) dalam suatu setting komunikasi, yang dihasilkan oleh individu dan penggunaan lingkungan oleh individu, yang mempunyai nilai pesan potensial bagi pengirim atau penerima. Jadi definisi ini mencakup perilaku yang disengaja dan juga tidak disengaja sebagai bagian dari peristiwa komunikasi secara keseluruhan. Mayoritas isyarat nonverbal tidak juga universal, melainkan terikat oleh budaya. Jadi dipelajari, bukan bawaan. (Juariyah: 2009:38-41)

Paul Ekman menyebutkan 5 fungsi pesan nonverbal yang dapat dilakukan dengan perilaku mata, antara lain:

- 1) Emblem (kedipan mata)

- 2) Ilustrator (pandangan mata ke bawah)
- 3) Regulator (memalingkan mata)
- 4) Penyesuai (kedipan mata yang cepat)
- 5) Affect Display (pembesaran manik mata/pupil)

Dalam hubungannya dengan perilaku verbal, perilaku nonverbal mempunyai fungsi - fungsi sebagai berikut:

- 1) Dapat mengulangi perilaku verbal.
- 2) Mempengaruhi, menekankan atau melengkapi perilaku verbal
- 3) Dapat menggantikan perilaku verbal.
- 4) Dapat meregulasi perilaku verbal.
- 5) Dapat membantah atau bertentangan dengan perilaku verbal.

Bagian yang penting dari komunikasi non verbal adalah bahasa tubuh (*body language*), yaitu mengkomunikasikan arti kepada orang lain dengan bahasa tubuh mereka dalam interaksi antar pribadi. Bahasa tubuh merupakan pelengkap yang penting bagi komunikasi verbal di belahan dunia manapun. Wajah dan tangan merupakan sumber bahasa tubuh yang sangat penting bagi situasi kerja. Sebagai contoh adalah pandangan mata, gerakan mata, senyuman, muka masam, sentuhan atau kernyit alis. Suatu contoh misalnya, seorang pemimpin yang menampilkan wajah masam ketika seorang pekerja mengajukan saran dapat ditafsirkan oleh pekerja sebagai penolakan, padahal pada saat itu sang pemimpin sedang sakit kepala. Dalam konteks yang tidak tepat senyumanpun sering ditafsirkan sebagai seringai mengejek, ketika seorang pekerja tengah mengalami kegagalan.

O. Karakteristik Komunikasi Nonverbal

Karakteristik pesan nonverbal:

- 1) Bahasa tubuh, meliputi:
 - a) Isyarat tangan

- b) Gerakan tubuh dan posisi kaki
 - c) Postur tubuh dan posisi kaki
 - d) Ekspresi wajah dan tatapan mata
- 2) Sentuhan (*haptics*), meliputi:
- a) Fungsional-profesional (bersifat dingin)
 - b) Sosial-sopan
 - c) Persahabatan-kehangatan
 - d) Cinta-keintiman
 - e) Rangsangan seksual
- 3) Parabahasa, yaitu merujuk pada aspek-aspek suara selain ucapan yang dapat dipahami.
- 4) Penampilan fisik
- a) Busana
 - b) Karakteristik fisik
- 5) Bau-bauan

Teori-teori komunikasi Nonverbal, antara lain:

- a) Teori Bird Whistell berpendapat bahwa lebih dari 700.000 sinyal fisik dapat disampaikan melalui gerakan tubuh terutama melalui ekspresi wajah.
- b) Teori Jepitan Ganda oleh Gregory Bateson yang menyatakan bahwa akan terjadi banyak kesulitan kita dalam menafsirkan makna muncul bila kita menerima pesan nonverbal yang berlawanan dengan pesan verbal.

P. Proses-Proses Nonverbal

Proses-proses verbal merupakan alat utama untuk pertukaran pikiran dan gagasan, namun proses-proses ini sering dapat diganti oleh proses-proses nonverbal. Walaupun tidak terdapat kesepakatan tentang bidang proses nonverbal ini, kebanyakan ahli setuju bahwa hal-hal berikut mesti dimasukkan: isyarat, ekspresi wajah, pandangan mata, postur dan gerakan tubuh, sentuhan, pakaian, artefak, diam, ruang, waktu dan suara. Dalam proses-proses nonverbal yang relevan dengan komunikasi antarbudaya, terdapat tiga aspek yang akan kita bahas: *perilaku nonverbal* yang berfungsi sebagai bentuk bahasa diam, *konsep waktu*, dan *penggunaan dan pengaturan ruang*.

Tindakan bijaksana untuk menyelidiki semua unsur yg merupakan perilaku nonverbal karena begitu banyaknya aktivitas yang merupakan perilaku nonverbal ini. Satu atau dua contoh kiranya memungkinkan kita untuk menggambarkan bagaimana isu-isu nonverbal ini relevan dengan komunikasi antarbudaya. Sentuhan sebagai bentuk komunikasi dapat menunjukkan bagaimana komunikasi nonverbal merupakan suatu produk budaya. Di Jerman kaum wanita seperti juga kaum lelakinya biasa berjabat tangan dalam pergaulan sosial; di Amerika Serikat kaum wanita jarang berjabat tangan. Di Muangthai, orang-orang tidak bersentuhan (berpegangan tangan dengan lawan jenis) di tempat umum, dan memegang kepala seseorang merupakan suatu pelanggaran sosial. Anda dapat membayangkan masalah-masalah yang akan timbul bila orang tidak memahami kelainan-kelainan ini.

Suatu contoh lain adalah kontak mata. Di Amerika Serikat orang dianjurkan untuk mengadakan kontak mata ketika berkomunikasi. Di Jepang kontak mata seringkali tidak penting. Dan beberapa suku Indian Amerika mengajari anak-anak mereka bahwa kontak mata dengan orang yang lebih tua merupakan tanda kurang sopanan. Seorang guru sekolah berkulit putih di suatu pemukiman suku Indian tidak menyadari hal ini dan ia mengira bahwa murid-muridnya tersebut tidak pernah melihat kepadanya.

Sebagai suatu komponen budaya, ekspresi nonverbal mempunyai banyak persamaan dengan bahasa. Keduanya merupakan sistem penyandian yang

dipelajari dan diwariskan sebagai bagian pengalaman budaya. Sebagaimana telah kita pelajari bahwa kata *stop* dapat berarti berhenti, kita pun telah mempelajari bahwa lengan yang diangkat lurus di udara dengan telapak tangan menghadap ke muka sering berarti hal yang sama. Karena kebanyakan komunikasi nonverbal berlandaskan budaya, apa yang dilambangkannya seringkali merupakan hal yang telah budaya sebarikan kepada anggota-anggotanya. Misalnya lambang nonverbal untuk bunuh diri berbeda-beda antara budaya yang satu dengan budaya lainnya. Di Amerika Serikat hal itu dilambangkan dengan jari yang diarahkan ke pelipis, di Jepang dilambangkan dengan tangan yang diarahkan ke perut, dan di New Guinea dilambangkan dengan tangan pada leher. Lambang-lambang nonverbal dan respons-respons yang ditimbulkan lambang-lambang tersebut merupakan bagian dari pengalaman budaya – apa yang diwariskan dari suatu generasi ke generasi lainnya. Setiap lambang memiliki makna karena orang mempunyai pengalaman lalu tentang lambang tersebut. Budaya mempengaruhi dan mengarahkan pengalaman-pengalaman itu, dan oleh karenanya budaya juga mempengaruhi dan mengarahkan kita: bagaimana kita mengirim, menerima, dan merespons lambang-lambang nonverbal tersebut.

BAB VI

KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN

D. Defenisi Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi

arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Kartini Kartono (2003: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri- ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

E. Pendekatan Gaya Kepeemimpinan

Pendekatan gaya kepemimpinan oleh para ahli diklasifikasikan pada pendekatan klasik dan pendekatan modern, termasuk di dalamnya adalah gaya

kepemimpinan dalam era perubahan. Pendekatan kepemimpinan tersebut dibahas di dalam uraian lebih lanjut:

1. Pendekatan Teori Sifat (*Traits Theory*)

Pendekatan teori ini lebih menekankan pada atribut-atribut/ciriciri pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau watak, kualitas pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kualitas tersebut menyangkut aspek fisik dan psikis. Beberapa contoh kualitas pribadi tersebut diantaranya kondisi seseorang dengan variabel sifat kepribadian seperti inisiatif, ketekunan, semangat, tanggung jawab, kewibawaan dan sebagainya.

Adapun aspek fisik di antaranya adalah tinggi badan, penampilan, tingkat energi dan lain sebagainya. Contoh lain yang berkaitan dengan sifat-sifat pemimpin tersebut adalah seperti yang diungkapkan oleh Stogdill sebagai berikut:

- 1) *Capacity* yang meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, *originality* dan *judgement*;
- 2) *Achievement* seperti gelar keserjanaan, pengetahuan dan keberhasilan dalam olah raga;
- 3) *Responsibility*;
- 4) *Participation* yang meliputi aktif, kemampuan bergaul, kerjasama dan mudah menyesuaikan diri;
- 5) *Status* seperti kedudukan sosial, ekonomi, ketenaran.

Teori ini mendapat tentangan dari para ahli manajemen, karena keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya didasarkan pada sifat-sifat seseorang namun ada variabel-variabel lain yang menentukan.

2. Pendekatan Perilaku (*Behaviour Theory*)

Teori ini dikembangkan mulai awal tahun 50-an, akibat ketidak puasan dari teori sifat. Teori ini lebih menitikberatkan pada keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Hal ini disebabkan karena pada

dasarnya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyo Sumidjo, Dasar-dasar Kepemimpinan dan Manajemen). Tokoh-tokoh aliran teori ini adalah:

- 1) Halpin dan Winer dalam “*The Leader Behavior Description Questionnaire*” tahun 1957;
- 2) Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt dalam “*Model Leadership Conyinuum*”;
- 3) Blake dan Monton dalam “*Managerial Grid*”;
- 4) Likert dalam “*Likert’s Management System*”;
- 5) Geizel dan Guba dalam “*Teori Tiga Faktor*” tahun 1957;
- 6) Liphon dan Rankin dalam “*Teori Empat Faktor*” tahun 1982;
- 7) W.J. Reddin dalam “*The 3-D Theory*”.

Dalam bahan Diklatpim Tk. III ini yang akan dibahas adalah teori W.J. Reddin yang terkenal dengan teori 3 Dimensi “*The 3- D Theory*”. Dalam pembahasan teori ini penulis hanya mengambil dari Modul Situasional Manajemen yang telah disusun dan dikembangkan oleh Prof. Dr. Buchari Zainun, MPA beserta tim. Namun sebelum Saudara menelaah teori ini lebih lanjut Saudara diminta untuk mengisi lembar kerja 1 (satu) dengan difasilitasi oleh widyaiswara untuk mengidentifikasi kecenderungan perilaku Anda. Setelah Saudara mendapatkan kecenderungan perilaku Saudara, maka bacalah uraian berikut ini:

Kepemimpinan Perilaku Tiga Dimensi (*The 3-D Theory*). Teori ini dikembangkan oleh W.J. Reddin dalam tulisannya yang berjudul “*What Kind of Manager*”. Menurut teori ini dibedakan ada tiga **pola** dasar yang dipakai untuk menentukan perilaku kepemimpinan:

- 1) Perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented/TO*), Pemimpin yang demikian memiliki kecenderungan untuk melaksanakan tugas secara maksimal. Akibatnya adalah kurang memperhatikan hubungan kerjasama

dengan atasan, bawahan dan teman sejawat. Di samping itu juga kurang memperhatikan hasil yang seharusnya dicapai oleh organisasi.

- 2) Perilaku yang berorientasi pada hubungan kerjasama/hubungan kemanusiaan (*Relationship Oriented/RO*), Pemimpin yang lebih mementingkan pada hubungan kemanusiaan/ hubungan kerjasama, baik dengan bawahan, teman sejawat, atau atasan.
- 3) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hasil (*Effectiveness Oriented/E*).

Dari ketiga orientasi tersebut Reddin mengklasifikasikan menjadi 8 (delapan) gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) *The Deserter*, seseorang yang tidak sama sekali atau hanya sedikit memiliki ketiga orientasi tersebut.
- 2) *The Bureaucrat*, seseorang yang hanya mempunyai sifat efektif saja dengan orientasi tugas yang rendah.
- 3) *The Missionary*, seseorang yang hanya mempunyai orientasi kepada hubungan saja dengan orientasi tugas yang rendah.
- 4) *The Developer*, seseorang yang mempunyai keefektifan dengan orientasi hubungan yang tinggi dan orientasi tugas yang rendah.
- 5) *The Autocrat*, seseorang yang mempunyai orientasi tugas saja, sedang orientasi lainnya rendah.
- 6) *The Benevolent Autocrat*, seseorang yang mempunyai keefektifan dengan orientasi tugas cukup tinggi sedang orientasi hubungan yang rendah.
- 7) *The Compromiser*, seseorang yang kurang efektif tetapi mempunyai orientasi tugas dan orientasi hubungan yang memadai.
- 8) *The Executive*, seseorang yang mempunyai ketiga orientasi tersebut di atas.

Adapun ciri-ciri lebih lanjut dari masing-masing gaya kepemimpinan tersebut menurut W.J. Reddin adalah sebagai berikut:

- 1) ***The Deserter*** kurang menunjukkan perhatian baik pada tugas maupun kepada pergaulan. Dia tidak atau kurang efektif, bukan saja karena kurang perhatian,

melainkan juga karena pengaruh negatifnya terhadap semangat kerja. Dia tidak hanya secara aktif menjauhi tugas pekerjaan tetapi juga aktif menghalangi keberhasilan pekerjaan orang lain dengan mencampuri atau menahan segala informasi. Tipe *Deserter* sering terdapat pada organisasi-organisasi besar. Dia merasakan dirinya diperlakukan tidak pantas/tidak adil, sehingga ia memutuskan untuk mengabaikan organisasi, atau jika sempat ia akan merusak organisasi dari dalam. Kadangkadang tipe ini bisa menghambat dengan berbagai kelicikan secara penuh kelihaian, sehingga hanya pengamat dekatlah yang bisa mengetahui, apa yang sedang dikerjakan. Dalam bentuk yang paling agresif dan negatif orang ini mencuri sesuatu dari organisasi. Dalam bentuk yang paling halus, nampaknya seperti menentang perubahan namun jika menyetujuinya kemudian secara diam-diam melakukan sabotase, membuat kesulitan di segala bidang yang menurunkan hasil kerja, menghasut orang lain yang menyebabkan akibat buruk pada moral pegawai. Tipe *Deserter* yang licik menghasilkan sesuatu hanya sekedar untuk menutup kecurigaan orang lain terhadap keberadaannya. Dia tetap tidak melibatkan diri dalam segala kegiatan, bilamana dia seorang pemimpin dia senang sekali mengirimkan setiap masalah kepada panitia untuk membebaskan dirinya dari tanggung jawab yang bagaimanapun kecilnya. Seseorang dibuat menjadi *Deserter* oleh kekeliruan yang besar dari atasannya. Karena pada umumnya orang tidak akan menyelonong memasuki suatu organisasi dengan membawa tingkat seperti itu. Mereka didorong masuk ke dalam tipe ini oleh atasan dan lingkungan dimana dia berada.

- 2) ***The Bureaucrat***. Hampir sama dengan *Deserter*, dia tidak sungguh-sungguh menaruh minat pada tugas (TO) atau pergaulan (RO). Dia sendiri bagaimanapun juga efektif karena amat patuh kepada peraturan. Ia memelihara suasana kepatuhan tersebut tetapi secara pribadi kurang menghayati dan melibatkan di dalam permasalahannya. Orang Birokrat memandang dirinya sebagai seorang yang paling efisien. Dia mentaati

peraturan organisasi, menempuh jalan yang telah digariskan. Ia adalah seseorang yang berpegang teguh kepada hal-hal mendetail serta orientasi utamanya adalah “aturan permainan”. Baginya hanya peraturan yang ada dan berlaku serta pengalaman dimasa lampau itulah petunjuk yang harus dipatuhi dan diikuti. Golongan Birokrat ini biasanya tumbuh dalam lingkungan dinas pemerintahan. Dia seringkali terdapat pada organisasi yang prestasinya kadang-kadang sukar diukur/dinilai. Tipe ini sangat efektif dalam hal kepatuhan terhadap peraturan tetapi dari golongan Birokrat ini sukar didorong pada peningkatan produksi dan tidak mau mengembangkan bawahannya. Dia berpendapat bahwa pergaulan yang sehat dan matang sukar dicapai dan perencanaan jangka panjang itu adalah gagasan kurang baik. Dia sangat terikat pada apa yang terjadi di masa lalu dalam organisasinya.

- 3) ***The Missionary***, adalah seseorang yang suka berbaik budi, ramah tamah dan menempatkan pergaulan hidup di atas segalanya. Golongan ini kurang efektif karena niatnya hanya menjadi “orang baik” yang justru merupakan hambatan baginya untuk mengambil risiko. Gaya kepemimpinannya tidak efektif oleh karena dia tidak pernah menyelesaikan sesuatu permasalahan. Dia senantiasa menghindari bentrokan dan memilih kebijaksanaan dengan lebih baik memindahkan atau memberikan promosi atau kenaikan upah kepada orang-orang yang suka membuat kesulitan. Dia mau merubah-rubah pendirian demi memelihara kedamaian. Yang paling buruk menurut pendapatnya adalah melakukan sesuatu yang selalu harus menghasilkan yang terbaik.
- 4) ***The Developer***, adalah seseorang yang senantiasa menempatkan kepercayaan kepada orang lain. Dalam beberapa hal merupakan kepanakan golongan Missionary tetapi lebih efektif dengan memberikan motivasi pada orang lain. Dia memandang bahwa tugasnya yang utama adalah mengembangkan bakat orang lain. Di kebanyakan organisasi golongan ini tidak begitu nampak secara menonjol. Dia hanya duduk bekerja merubah seorang “ahli teknik” menjadi seorang “*general manager*” (pemimpin) dan tidak seorangpun mengetahuinya

sampai dia meninggalkan jabatannya. Tugas pekerjaannya dipandang orang lain sangat menyenangkan karena biasanya luas pergaulan dan bekerjasamanya dengan dia. Keahlian untuk menciptakan kondisi “memajukan orang lain” itu kadang-kadang berlaku tanpa ada yang mengetahuinya. Golongan developer mempunyai asumsi yang mengasyikkan mengenai pekerjaan. Dia berpendapat bahwa “bekerja” adalah “wajar” dan sewajar seperti kebutuhan manusia untuk “beristirahat” atau “bermain”. Dia percaya bahwa manusia mau berlatih untuk “berjalan sendiri”, “mengendalikan diri sendiri” serta mencapai tingkat rasa tanggung jawab yang tinggi. Dia percaya pada apa yang sukar diyakini oleh kebanyakan manajer, yaitu bahwa intelegensia, imajinasi dan kreativitas tersebar luas pada semua orang dan bukan hanya terdapat pada para pemimpin saja.

- 5) ***The Autocrat***, merupakan tipe seseorang yang menempatkan tugas di atas segala-galanya. Dia kurang efektif karena kurang mengacuhkan pergaulan, dan kurang mempercayai orang lain. Banyak yang takut kepadanya dan kurang disenangi sehingga orang hanya mau bekerja bila dia menggunakan tekanan kekerasan saja. Tokoh *Autocrat* ini beranggapan bahwa manusia pada umumnya sama saja, yaitu kurang senang bekerja dan menghindari pekerjaan jika mungkin. Oleh sebab itu kebanyakan orang harus dikontrol, diperintah dan jika perlu diancam dengan hukuman agar dia bekerja seperti yang diinginkannya. Tipe ini beranggapan pada umumnya orang-orang lebih suka diperintah, menghindari tanggung jawab dan secara relatif kurang bersemangat kerja dan suka mencari “selamat” di atas segala-galanya. Golongan *Autocrat* memandang para pekerja sebagai bagian dari mesin. Anak buah tugasnya hanya melaksanakan perintah.
- 6) ***The Benevolent Autocrat***, mengembangkan sekelumit kepercayaan pada metode dan prosedur yang sehat tentang apa yang harus dikerjakan. Dia berkepentingan dengan dan efektif dalam memperoleh hasil. Keahliannya yang utama adalah memerintah orang lain melakukan apa yang dia kehendaki,

tanda menciptakan perasaan kecil hati pada orang itu untuk melakukannya. Dia memiliki perasaan orientasi dengan golongan *Autocrat*, walaupun dia lebih halus dan lebih efektif. Gaya ini sangat terkenal di lingkungan industri dewasa ini. Dia seringkali mencerminkan kepemimpinan yang baik dan berusaha meningkatkan keahlian dengan cara belajar dari kesalahan-kesalahannya. Golongan *Benevolent Autocrat* biasanya punya ambisi, mengetahui sangat baik peraturan serta metode organisasi. Ketika sampai pada puncak jabatan dengan produksi yang tinggi, dia tidak tahu lagi bagaimana yang sebaiknya bergaul dengan bawahannya. Dia sepenuhnya mau terlibat, namun tidak demikian halnya bawahan yang bekerja dengan dia.

- 7) ***The Compromiser***, mengakui manfaat orientasi tugas (TO) dan orientasi pergaulan (RO) tetapi tidak mampu untuk mempersatukan orientasi ini menjadi keputusan yang sehat. Sikap kompromi dan mendua hati merupakan ciri khasnya. Pengaruh kuat terhadap keputusannya adalah berupa “tekanan-tekanan berat” dari kiri dan kanan. Dia berusaha mengurangi permasalahan yang timbul daripada meningkatkan produksi dalam jangka panjang. Dia berusaha sedapat mungkin membuat orang-orang yang mempengaruhi kariernya senang kepadanya. Golongan *Compromiser* sebagaimana namanya tidak pernah mengerjakan segala sesuatu dengan tuntas. Dia mendorong tetapi tidak sungguh-sungguh. Sementara dia tidak mentoleransikan prestasi yang merosot, namun dia tidak mengharapkan prestasi tinggi. Semua ini mengabadikan ketidak efektifannya. Golongan *Compromiser* berkeyakinan bahwa produksi yang optimum itu hanya impian belaka. Dia beranggapan bahwa setiap rencana harus merupakan serangkaian kompromi. Dia hanya memandang bahwa yang dapat dikerjakan kerjakanlah itu saja. Dia mau hidup dan membiarkan pula orang lain hidup. Jika nampaknya sesuatu akan berjalan, dia akan memberikan dukungan.
- 8) ***The Executive***, adalah gaya kepemimpinan yang merupakan contoh dari “manajer yang sangat efektif”. Ia adalah seorang yang memandang

pekerjaannya membuat bawahannya dapat mengerjakan hal-hal yang paling baik. Dia menggariskan standard dan prestasi yang tinggi, tetapi dia tahu bahwa dia harus memperlakukan masing-masing orang berlainan. Dia efektif, dalam hal kepatuhannya terhadap tugas dan pergaulan sangat meyakinkan semua orang dan merupakan suri tauladan bagi semuanya. Golongan *Executive* menyadari hal itu dan bekerja untuk menghasilkan yang efektif yang berjalan lancar, dia menciptakan iklim yang memberikan pengaruh segar pada kelompok untuk bergerak ke arah tujuan bersama. Dia menggugah partisipasi dan dengan itu menumbuhkan rasa keterkaitan bawahannya. Ia membangkitkan rasa keterlibatan dalam merencanakan dan dengan itu dia memperoleh hasil pemikiran yang terbaik dari semuanya. Dia mengetahui bahwa setiap orang yang matang dan dewasa “memerlukan dua-duanya kebebasan dan keterikatan”. Dia memahami bahwa keperluan individual dan tujuan organisasi suatu tim untuk mencapai konsensus bersama. Golongan *Executive* menerima ketidaksepakatan dan perbedaan pendapat mengenai salah satu tugas. Dia memandang sikap yang demikian sebagai suatu yang diperlukan, normal dan pada tempatnya. Dia tidak menekan, memalingkan muka atau menghindari persengketaan. Dia berpendapat bahwa semua perbedaan dapat disatukan dan perselisihan dapat diselesaikan dan bilamana hal ini tercapai, hasilnya merupakan kata sepakat yang mengikat. Dia tidak punya seorang “penggemplengan” semangat melainkan tim kerjanya memiliki pengalaman dan persatuan yang kuat dengan semangat yang tinggi. Dia tidak “mengiming-imingi” tetapi bawahannya bekerja keras, dia tidak mau melempar kesalahan kepada keputusan bersama (tim), tetapi semua anggota tim masing-masing akan merasakan dengan sendirinya keterlibatan dirinya baik dalam kegagalan maupun dalam keberhasilan.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan teori ini lahir karena teori sifat dan pendekatan perilaku tidak banyak memberikan jawaban dalam gaya kepemimpinan. Mengapa demikian?

Karena keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dirinya, namun juga variabel-variabel lain, di antaranya adalah visi dan misi organisasi, sifat pekerjaan, lingkungan organisasi serta karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Pendekatan ini memberikan arti yang cukup banyak bagi pemimpin dalam prakteknya, yaitu dengan memasukan pertimbangan situasi secara keseluruhan dalam rancangan kegiatan.

Teori ini dirumuskan oleh Hersey dan Blanchard (1992-1997) yang merupakan perkembangan terakhir dari model konsingensi atau fiedler yang dikembangkan oleh PAUL HERSEY dan KENNETH BLANCHARD yang semula disebut *Life Cycle Theory*.

Berikut ini disajikan model kepemimpinan situasional. Penelitian lebih lanjut menunjukan bahwa perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi lain. Dalam kepemimpinan situasional pemimpin harus mampu melaksanakan diagnosis dengan baik terhadap situasi yang ada, sehingga pemimpin harus mampu:

- 1) Mengubah-ubah perilaku sesuai dengan situasi dan kondisinya;
- 2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya yang berbeda-beda.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi lain. Pola perilaku berbeda-beda disesuaikan dengan situasi dan kondisinya.

Keempat kecenderungan perilaku tersebut merupakan empat macam perilaku dasar kepemimpinan situasi dengan karakteristik sebagai berikut:

1) Tipe Direktif (*Telling*)

Tipe ini lebih menitikberatkan pada komunikasi satu arah, pemimpin membatasi peranan bawahan, menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan

keputusan menjadi tanggung jawab pimpinan dan disampaikan kepada bawahan. Tipe ini sering disebut juga dengan tipe telling.

2) Tipe Konsultatif (*Selling*)

Pemberian direktif cukup besar serta menetapkan keputusankeputusan. Komunikasi dua arah, pemimpin mau mendengarkan keluhan-keluhan dari anak buah dalam pengambilan keputusan. Namun keputusan tetap di tangan pimpinan.

3) Tipe Partisipatif

Peranan bawahan dan pimpinan dalam pengambilan keputusan seimbang. Komunikasi dua arah, makin ditingkatkan, pemimpin lebih memperhatikan bawahannya. Pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas.

4) Tipe Delegatif

Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahannya. Bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. Bawahan dianggap memiliki kecakapan dan sangat dipercaya.

4. Kepemimpinan Visioner

Perlu kah pemimpin yang visioner dalam era perubahan ini? Apa yang dimaksud dengan perubahan? Mengapa terjadi perubahan dan bagaimana sosok pemimpin visioner?

1) Pengertian dan Latar Belakang Terjadinya Perubahan

Perubahan sebagai konsep masa depan sering disebut dengan pembaharuan atau reformasi. Kata reformasi menjadi sebuah kata yang sangat populer di kalangan kita, lalu apa sebenarnya yang disebut dengan perubahan atau reformasi ? Perubahan atau reformasi adalah suatu proses transformasi yang menuju ke arah terwujudnya keadaan baru, kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya (Wahyo Sumidjo, Modul Kepemimpinan, LAN, 1999). Transformasi tersebut tidak hanya menyangkut

salah satu aspek kehidupan secara total. Seperti dalam bidang sosial, politik, ekonomi pemerintahan dan budaya. Dalam aspek pemerintahan termasuk di dalamnya adalah aspek administrasi, manajemen, organisasi, proses kerja, sumber daya manusia dan lain sebagainya. Dalam kondisi yang demikian perubahan adalah kebutuhan setiap organisasi, baik organisasi birokrasi pemerintahan maupun organisasi swasta. Hal ini sejalan dengan visi dan misi masing-masing organisasi serta dinamika perubahan perkembangan ilmu dan teknologi. Mengapa menjadi perubahan tersebut ? Berikut ini dirangkum beberapa latar belakang secara umum oleh para pakar tentang latar belakang perubahan sebagai berikut:

- a) Terjadinya krisis yang sedang dialami organisasi diberbagai belahan bumi, baik krisis ekonomi, krisis budaya, krisis sosial, krisis politik termasuk di dalamnya adalah krisis sosial budaya;
- b) Keberhasilan masa depan memaksa kita menentang berbagai konsep dan praktek yang melandasi organisasi masa depan;
- c) Rumusan-rumusan dan cara-cara pendekatan yang telah berhasil di masa lampau pada saat ini sudah dianggap tidak efektif; d. Perlunya teori-teori dan praktek manajemen yang baru menggantikan teori dan praktek yang sudah usang; e. Diperlukan solusi baru terhadap permasalahan *actual (current issues)* melakukan pembenahan atau pembentukan baru (*recreating*) pada organisasi maupun badan usaha. Di samping gejala-gejala yang bersifat makro tersebut, perubahan juga dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal

Stephen R.Covey dalam bukunya "*The Principle Centered Leadership*" mengatakan bahwa penyakit kronis bagi negara-negara yang

sedang berkembang menuntut adanya perubahan reformasi “situasi” dalam pemerintahan. Faktor-faktor internal tersebut meliputi:

- a) Ketiadaan kesamaan visi dan value (misi).
- b) Tidak adanya kerangka dan alur strategi yang jelas.
- c) Lemahnya keterpaduan antara visi dan system.
- d) Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan visi.
- e) Lemahnya kompetisi dan integritas.

Faktor Eksternal

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi dalam perubahan antara lain sosio kultural, teknologi, perundang-undangan, politik dan lain sebagainya.

2) Peran dan Profil Pemimpin Perubahan

Seorang pemimpin dalam era pembaharuan adalah seseorang yang mampu menciptakan suatu lingkungan yang inovatif yang tidak menghambat kreativitas murni dan potensi kekuatan kerja. Pemimpin pembaharuan memberikan arah dan pandangan keluar demi kebutuhan bawahan. Pemimpin membantu untuk menciptakan suatu lingkungan kebanggaan, loyalitas, bukan ketakutan dan intimidasi. Peran seorang pemimpin pembaharuan menyangkut hal-hal strategis sebagai berikut:

- a) Memperbaiki penampilan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya serta untuk memperbaiki kualitas, meningkatkan hasil, dan secara simultan untuk menimbulkan kebanggaan semangat kerja para bawahan;
- b) Tidak hanya menemukan dan mencatat kegagalan sumber daya manusia, melainkan untuk menghasilkan sebab sebab kegagalan, membantu bawahan untuk melakukan tugas yang lebih baik;
- c) Menciptakan suatu lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan melatih para bawahan demi melaksanakan tugas. Adapun komitmen perilaku kepemimpinan visioner menurut James M.

Kouzes and Barry Z. Posner dalam bukunya "*The Leader Challenge*" diringkas sebagai berikut:

1) Mencari Peluang-peluang yang Menantang

Pandangan ini berarti seorang pemimpin diharapkan senantiasa berusaha agar "*status quo*" atau "kemapanan yang statis" tidak perlu dipertahankan, sebaiknya segera harus diubah demi penyesuaian dengan gelombang perubahan yang terjadi. Demi terwujudnya komitmen tersebut dapat dilaksanakan secara nyata dalam kehidupan organisasi, antara lain perlu:

- a) Memperlakukan setiap penugasan kerja (*assignment*) sebagai satu "petualangan" yang menggairahkan dan penuh dengan harapan untuk dapat menemukan rahasia atau misteri baru sukses masa depan.
- b) Secara aktif memiliki kepedulian dan mempertanyakan arti setiap kondisi "*status quo*" atau "kemapanan yang statis" dan secara sungguh-sungguh selalu mencari strategi maupun cara yang tepat untuk merubah keadaan sehingga dapat merencanakan perubahan atau peluang baru.

2) Berani Mencoba dan Bersedia Tanggung Resiko

Komitmen ini mempunyai maksud sama dengan memiliki tekad yang kuat dan keikhlasan yang paling dalam untuk berusaha belajar dari keberhasilan dan kegagalan, meskipun terpaksa harus membayar harga pengalaman dengan mahal dan konsekuensi yang besar. Pemimpin dalam konsep ini, memandang betapa penting keberanian untuk bersedia "tanggung resiko" sebagai akibat dari usaha untuk lebih maju. Bahkan banyak yang meyakini bahwa menjadi pemimpin adalah hidup dalam alam kehidupan yang penuh resiko. Ini berarti pemimpin wajib untuk bersedia mengembangkan tata nilai dan budaya kerja penuh dengan kesetiaan bagi semua anggotanya untuk berani mencoba dan tanggung resiko. Nilai-nilai yang terkandung dalam konsep ini:

- a) Menciptakan mekanisme guna menampung ide-ide inovatif.

- b) Mulai melakukan percobaan dalam skala kecil.
- c) Membentuk kelompok kerja inovatif.
- d) Menghargai setiap pekerjaan.
- e) Menganalisa hasil percobaan-percobaan.
- f) Membina mental berani mencoba.

3) Memimpin Masa Depan

Setiap pemimpin harus menampilkan pribadi yang memancarkan suatu visi atau pandangan ke depan tentang gambaran wujud masa depan dengan kuat. Tugas pemimpin yang utama adalah menciptakan visi yang jelas demi peningkatan kehidupan masa depan organisasi dan manusia dalam organisasinya. Beberapa praktek nyata yang perlu dilakukan dalam mengembangkan komitmen ini ada beberapa prinsip yang perlu dilaksanakan, yaitu:

- a) Mawas diri (mengenal diri secara benar).
- b) Menetapkan masa depan yang diharapkan.
- c) Merencanakan apa yang belum pernah dipikirkan orang lain.
- d) Melatih intuisi dan ketajaman rasa.
- e) Selalu berorientasi ke depan.

4) Membina Kesamaan Visi

Menggalang kerjasama atau mengupayakan agar orang-orang bersedia untuk bekerja dalam satu kata dan semangat kebersamaan adalah tugas seorang pemimpin. Prinsip membina kerjasama adalah meningkatkan keterpaduan potensi organisasi melalui penyamaan tujuan dan membina saling percaya di antara anggota organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a) Menciptakan kebersamaan.
- b) Menciptakan peluang interaksi.
- c) Menciptakan keterbukaan.
- d) Tidak terpaku kepada kegagalan lama.

- e) Melibatkan pihak lain dalam setiap proses.
- f) Mengembangkan suasana saling percaya.

5) Memperkuat Mitra Kerja

Pemimpin berkewajiban membagi atau memberikan kekuasaan dan informasi yang dimilikinya agar semua pihak yang terlibat dalam proses pembaharuan mempunyai kekuatan atau sumber daya gerak pembaharuan yang sama. Beberapa upaya yang dapat dikembangkan adalah:

- a) Mengenal setiap mitra kerja.
- b) Menegembangkan kemampuan hubungan antar pribadi
- c) Melayani pihak lain dengan tulus.
- d) Mengembangkan keleluasaan pihak lain untuk bertanggung jawab.
- e) Mengembangkan keterbukaan informasi bagi semua.
- f) Membina kemitraan dengan memberikan dukungan.

6) Menunjukkan Ketauladanan

Pemimpin mempunyai kewajiban untuk membuat orang lain dapat berbuat dengan memberikan contoh bagi pertumbuhan selanjutnya. Menyamakan dasar-dasar filosofi dan nilai-nilai, pemahaman nilai-nilai utama yang diterima oleh individu atau kelompok adalah langkahlangkah yang strategis. Beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan adalah:

- a) Jangan melewatkan setiap peluang yang ada
- b) Menciptakan lebih banyak peluang untuk penyebaran visi dan jiwa pembaharuan
- c) Memelihara citra sebagai pemimpin yang konsisten dalam merealisasikan visinya
- d) Menjadikan setiap peluang sebagai kesempatan belajar.

7) Merencanakan Keberhasilan Bertahap

Di samping pemimpin mempunyai rencana besar dalam mewujudkan visinya, pemimpin berkewajiban pula untuk membuat rencana secara

bertahap sesuai dengan peluang dan kemampuan yang mungkin dilakukan dalam setiap laju perkembangan. Jadi pada dasarnya pemimpin harus mampu menciptakan keberhasilan-keberhasilan kecil secara bertahap dan berkesinambungan dengan membina komitmen yang mendalam dari semua pihak terkait. Beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain:

- a) Membuat rencana dengan cermat.
- b) Menciptakan model-model pembaharuan.
- c) Selesaikan setiap tahapan pembaharuan dengan tuntas.
- d) Memanfaatkan proses penerimaan inovasi dengan wajar.
- e) Berikan kesempatan untuk bebas memilih.

8) Menghargai Setiap Peran Individu

Pemimpin harus mampu menghargai setiap peran yang telah dimainkan oleh semua pihak dengan ikut andil dalam menciptakan keberhasilan. Dalam menghargai setiap peran individu, maka beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a) Tetapkan ukuran kinerja.
- b) Ciptakan mekanisme pengukuran hasil kerja pembaharuan.
- c) Ciptakan sistem penghargaan yang kreatif.
- d) Usahakan keberhasilan diketahui secara benar.
- e) Pantau para pembaharu yang berhasil secara benar.
- f) Membantu penyebaran keberhasilan inovasi.

9) Mensyukuri Setiap Keberhasilan

Mensyukuri setiap keberhasilan, adalah kewajiban pemimpin dalam setiap keberhasilan sebagai keberhasilan bersama. Bahkan perlu diupayakan keberhasilan juga dijadwalkan kesempatan emas untuk mendidik dan mengajarkan satu nilai-nilai baru kepada banyak pihak. Ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan:

- a) Rencanakan keberhasilan sebagai ajang belajar
- b) Tunjukkan komitmen dengan tertib secara langsung

- c) Menghargai dan mencintai keberhasilan meski kecil sekalipun.

F. Manajemen Konflik

Manusia melakukan kegiatan dan bereaksi terhadap kegiatan orang lain dalam organisasi baik pimpinan atau sesama anggota, menimbulkan bermacam-macam dinamika perilaku dalam berorganisasi. Konflik biasanya timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya).

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Dalam dinamika organisasi ini akan dibahas beberapa hal penting antara lain :

1. Dinamika Konflik dalam Organisasi

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi, merupakan suatu kelanjutan dari adanya komunikasi dan informasi yang tidak menemui sasarannya. Konflik dilatar belakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang di bawa individu dalam suatu interaksi.

2. Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi

Jenis-jenis konflik dalam organisasi, dikelompokkan sebagai berikut :

- a. *Personale conflict* : konflik peranan yang terjadi didalam diri seseorang. Konflik ini pada hakekatnya meminta kesadaran orang untuk menaati peraturan yang ada atau memerlukan kesetiaan orang pada organisasi.
- b. *Inter-role conflict* : konflik antar peranan, yaitu persoalan timbul karena satu orang menjabat satu atau lebih fungsi yang saling bertentangan. Konflik ini dapat dihindari dengan mendefinisikan kembali tugas yang

terlebih dahulu telah dispesialisasikan dan dialokasikan pada seorang tertentu sehingga akibat negative dwi fungsi diminimumkan.

- c. *Intersender conflict* : konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang. Ini dapat dihindari dengan memperlakukan sama bagi semua pihak-pihak yang berkepentingan.
- d. *Intrasender conflict* : konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan.

Selain pembagian jenis konflik di atas masih ada pembagian jenis konflik yang dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan, yaitu :

- a. Konflik dalam diri individu yang terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian.
- c. Konflik antar individu dan kelompok. yang berhubungan dengan individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam system perekonomian suatu Negara.

Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak tekanan pengoperasian organisasional yang menyebabkan konflik. Secara lebih konseptual litteral mengemukakan empat penyebab konflik organisasional, yaitu:

- a. Suatu situasi dimana tujuan-tujuan tidak sesuai
- b. Keberadaan peralatan-peralatan yang tidak cocok atau alokasi-alokasi sumber daya yang tidak sesuai
- c. Suatu masalah yang tidak tepatan status
- d. Perbedaan persepsi

Didalam organisasi terdapat empat bidang struktural, dan dibidang itulah konflik sering terjadi, yaitu:

- a) Konflik hirarkis adalah konflik antar berbagai tingkatan organisasi,
- b) Konflik fungsional adalah konflik antar berbagai departemen fungsional organisasi,
- c) Konflik lini-staf adalah konflik antara lini dan staf, 4). Konflik formal informal adalah konflik antara organisasi formal dan organisasi informal.

Secara tradisional pendekatan terhadap konflik organisasional adalah sangat sederhana dan optimistik. Pendekatan tersebut didasarkan atas tiga anggapan, yaitu :

- a) Konflik dapat di hindarkan
- b) Konflik diakibatkan oleh para pembuat masalah, pengacau dan primadona
- c) Bentuk-bentuk wewenang legalistic
- d) Korban diterima sebagai hal yang tak dapat dielakkan Apabila keadaan tidak saling mengerti serta situasi penilaian terhadap perbedaan antar anggota organisasi itu makin parah sehingga konsesus sulit dicapai, sehingga konflik tak terelakkan.

Dalam hal ini pimpinan dapat melakukan berbagai tindakan tetapi harus melihat situasi dan kondisinya, yaitu : Menggunakan kekuasaan, Konfrontasi, Kompromi, Menghaluskan situasi, Mengundurkan diri Berbagai Segi Positif dari Konflik sebagai berikut :

- 1) Konflik dalam organisasi:
 - a. Perggantian pimpinan yang lebih berwibawa, penuh ide baru dan semangat baru.
 - b. Perubahan tujuan organisasi yang lebih mencerminkan nilai-nilai yang disesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi.
 - c. Pelembagaan konflik itu sendiri artinya konflik disalurkan tidak merusak susunan atau struktur organisasi.
- 2) Konflik dengan organisasi lain mungkin dapat :

- a. Lebih mempersatukan para anggota organisasi.
- b. Mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi
- c. Lebih menyadarkan para anggota terhadap strategi serta taktik lawan.
- d. Sebagai suatu lembaga pengawasan masyarakat.

Bagaimanapun juga, konflik merupakan suatu hal yang memakan pikiran, waktu, tenaga, dan lain-lain untuk menyelesaikannya. Tetapi bila dilihat sekilas sepertinya konflik itu sangat sulit untuk dihindari dan diselesaikan, tetapi dalam hal ini jangan beranggapan bahwa dengan adanya konflik berarti organisasi tersebut telah gagal, karena betapapun sulitnya suatu konflik pasti dapat diselesaikan oleh para anggota dengan melihat persoalan serta mendudukannya pada proporsi yang wajar.

3. Sumber-Sumber Konflik

Sumber-Sumber Konflik Organisasional, berbagai sumber utama konflik organisasional dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan untuk membagi sumber daya – sumber daya yang terbatas.
Konflik ini dapat timbul karena kelompok-kelompok organisasi bersaing untuk memperebutkan bagian terbesar sumber daya – sumber daya yang tersedia.
- 2) Perbedaan – perbedaan dalam berbagai tujuan.
Kelompok-kelompok organisasi cenderung menjadikan terspesialisasi atau dibedakan karena mereka mengembangkan berbagai tujuan, tugas dan personalia yang tidak sama. Perbedaan-perbedaan ini sering menyebabkan konflik kepentingan atau prioritas, meskipun tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah disetujui.
- 3) Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja. Konflik potensial adalah terbesar apabila suatu unit tidak dapat mulai pekerjaannya karena harus menunggu penyelesaian pekerjaan unit lain.

- 4) Perbedaan nilai-nilai atau persepsi. Perbedaan-perbedaan tujuan diantara anggota berbagai satuan dalam organisasi sering berkaitan dengan berbagai perbedaan sikap, nilai-nilai dan persepsi yang dapat menimbulkan konflik.
- 5) Kemenduaan organisasional. Konflik antar kelompok dapat juga berasal dari tanggungjawab kerja yang dirumuskan secara mendua (ambiguous) dan tujuan-tujuan yang tidak jelas.
- 6) Gaya-gaya individual. Pada umumnya konflik ini terjadi apabila para anggota kelompok sangat berbeda dalam hal ciri-ciri seperti sifat kerja, umur dan pendidikan.

4. Konflik Antar Pribadi

Salah satu penanganan analitis konflik antar pribadi dapat diperoleh dengan mempelajari berbagai cara berbeda yang dipergunakan seorang “pribadi” untuk berinteraksi dengan pribadi-pribadi lain. Menurut Jendela Johari, pribadi seseorang terbagi menjadi 4 yaitu :

- 1) Pribadi terbuka (open self), bentuk interaksi ini orang mengenal dirinya sendiri dan orang lain.
- 2) Pribadi tersembunyi (hidden self), bentuk ini orang mengenal dirinya sendiri tetapi tidak mengenal pribadi orang lain.
- 3) Pribadi buta (blind self), bentuk ini orang mengenal pribadi orang lain tetapi tidak mengenal dirinya sendiri.
- 4) Pribadi tak dikenal (undiscovered self), bentuk ini orang tidak mengenal baik dirinya sendiri maupun orang lain.

Jendela Johari hanya mengemukakan berbagai kemungkinan pola antar pribadi, tetapi tidak menggambarkan situasi-situasi konflik antar pribadi yang mungkin terjadi. Meskipun demikian jendela johari sangat berguna untuk menganalisa situasi-situasi konflik tersebut.

Terdapat tujuh pedoman bagi pengadaan umpan balik untuk hubungan-hubungan antara pribadi yang efektif dapat diperinci sebagai berikut:

- a) Menjadi lebih deskriptif daripada bersifat pertimbangan

- b) Menjadi lebih spesifik daripada umum
- c) Menangani hal-hal yang dapat diubah
- d) Memberi umpan balik apabila diinginkan
- e) Memperhatikan motif-motif pemberian dan penerimaan umpan balik
- f) Memberikan umpan balik pada saat perilaku berlangsung
- g) Memberikan umpan balik bila akurasinya dapat dicek dengan orang-orang lain

5. Konflik Organisasional

Dalam hal ini litterer mengemukakan empat penyebab konflik organisasional yaitu antara lain:

- a) Suatu situasi dimana tujuan – tujuan tidak sesuai
- b) Keberadaan peralatan-peralatan yang tidak cocok atau alokasi-lalokasi sumber daya yang tidak sesuai
- c) Suatu masalah ketidaktepatan status
- d) Perbedaan presepsi

6. Konflik Struktural

Dalam organisasi klasik ada empat bidang structural dimana konflik sering terjadi:

- a) Konflik hirarkis,yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi
- b) Konflik fungsional,yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi.
- c) Konflik lini-staf,yaitu konflik antar lini dan staf.
- d) Konflik formal – informal,yaitu konflik antara organisasi formal dan informal.

7. Peranan Konflik Dalam Organisasi

Secara tradisional, pendekatan terhadap konflik organisasional adalah sangat sederhana dan optimistik. Pendekatan tersebut didasarkan atas tiga anggapan sebagai berikut:

- a) Konflik menurut definisinya dapat dihindarkan
- b) Konflik diakibatkan oleh para pembuat masalah, pengacau, dan primadona.
- c) Bentuk-bentuk wewenang legalistic seperti berjalan melalui saluran-saluran atau berpegang pada aturan'.

Dan hasilnya berupa serangkaian anggapan baru tentang konflik yang hampir persis berlawanan dengan anggapan-anggapan tradisional:

- a) konflik tidak dapat dihindarkan
- b) konflik ditentukan oleh factor-faktor struktural seperti bentuk fisik suatu bangunan, desain struktur karier, atau sifat sistem kelas.
- c) Konflik adalah bagian integral sifat perubahan.
- d) Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
- e) Tingkat konflik minimal adalah optimis.

Atas dasar anggapan-anggapan diatas, manajemen konflik organisasional telah menggunakan suatu pendekatan baru.pendekatan yang cukup representative adalah tiga strategi dasar untuk mengurangi konflik organisasional yang dikemukakan literer yaitu:

- a) Penyangga atau penengah dapat diletakkan diantara pihak-pihak yang sedang berkonflik.
- b) Membantu pihak-pihak yang sedang konflik untuk mengembangkan pandangan yang lebih baik tentang diri mereka dan cara mereka yang saling mempengaruhi.
- c) Merancang kembali struktur organisasi agar konflik berkurang.

8. Strategi Penyelesaian Konflik

Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal. Namun bila konflik telah terlalu besar dan disfungsional, maka konflik perlu diturunkan intensitasnya, antara lain dengan cara :

- a) Mempertegas atau menciptakan tujuan bersama. Perlunya dikembangkan tujuan kolektif di antara dua atau lebih unit kerja yang dirasakan bersama dan tidak bisa dicapai suatu unit kerja saja.
- b) Meminimalkan kondisi ketidak-tergantungan. Menghindari terjadinya eksklusivisme di antara unit-unit kerja melalui kerjasama yang sinergis serta membentuk koordinator dari dua atau lebih unit kerja.
- c) Memperbesar sumber-sumber organisasi seperti : menambah fasilitas kerja, tenaga serta anggaran sehingga mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
- d) Membentuk forum bersama untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah bersama. Pihak-pihak yang berselisih membahas sebab-sebab konflik dan memecahkan permasalahannya atas dasar kepentingan yang sama.
- e) Membentuk sistem banding, dimana konflik diselesaikan melalui saluran banding yang akan mendengarkan dan membuat keputusan.
- f) Pelembagaan kewenangan formal, sehingga wewenang yang dimiliki oleh atasan atas pihak-pihak yang berkonflik dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan perselisihan.
- g) Meningkatkan intensitas interaksi antar unit-unit kerja, dengan demikian diharapkan makin sering pihak-pihak berkomunikasi dan berinteraksi, makin besar pula kemungkinan untuk memahami kepentingan satu sama lain sehingga dapat mempermudah kerjasama.
- h) *Me-redesign* kriteria evaluasi dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran prestasi yang dianggap adil dan *acceptable* dalam menilai kemampuan, promosi dan balas jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Ibrahim, (1983). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Adam, Indrawijaya, (1983). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru: Bandung.
- Blau, Peter M. & W. Richard Scott. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- Eaton, Joseph W. (ed). 1986. *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: Dari Konsep Kegiatan Aplikasi*. Terjemahan. Cetakan Pertama. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Esman, Milton J. & Norman T. Uphoff. 1984. *Local Organization: Intermediaries in Rural Development*. Ithaca: Cornell University Press.
- Etzioni Amitai, (1984). *Organisasi-organisasi Modern*. UPI Press: Bandung.
- , 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Terjemahan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- , 1985. *Organisasi-organisasi Modern*. Universitas Indonesia Jakarta.
- Efendi, Onong Uchjana, 2006. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek Remaja Rosdakarya*, Bandung.
- , 1981, *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, Alumni, Bandung.
- Fajar, Marhaeni, 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori & Praktik*, Graha Ilmu, Jakarta.

- Gudono. 2009. *Teori Organisasi*. Sleman (DIY): Pencil Press.
- Hayami, Yujiro dan Masao Kikuchi. 1987. *Dilema Ekonomi Desa: Suatu Pendekatan Ekonomi Terhadap Perubahan Kelembagaan di Asia*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta
- Hersey, Paul, Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*. Terjemahan Agus Darma. Erlangga: Jakarta.
- Hick, Herbert, G. and Gullet, G. Ray, (1975). *Organization Theory and Behavior*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Herlina, TT. *Komunikasi Verbal*, Psikologi UPI, Bandung.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Juariyah, 2009. *Teori Komunikasi*, (Jember: Universitas Muhammadiyah jember).
- Koentjoroningrat. 1994. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lubis, Hari & Huseini, Marmasyarakat, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- LAN, 2008. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III)*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Moekijat, (1990). *Pengembangan Organisasi*. Remaja Karya: Bandung.
- Muktaruddin, TT. *Teori Komunikasi Masa*, TTP:TP.

- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muhammad, Arni, 2001. *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta: cet. ke-4.
- Mashud, TT. *Konsep Ilmu Komunikasi Dalam Al-Qur'an (Upaya Rekonstruksi Prinsip-Prinsip Komunikasi Efektif Dalam Al-Qur'an)*, STAI Lukmanul al Hakim Surabaya, Surabaya.
- Muslimah, 2016, *Etika Komunikasi Dalam Perspektif Islam*, Jurnal Sosial Budaya, Vol. 13, No. 2, Desember 2016, e-ISSN 2407-1684/p-ISSN 1979-2603.
- Oteng Sutisna, (1985). *Administrasi Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Angkasa: Bandung.
- Purwanto, Ngalm. 1991. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Rineka Karya Jakarta.
- Richard, Beckard, (1969). *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Saptana; T. Pranadji; Syahyuti; dan Roosganda E.M. 2003. *Transformasi Kelembagaan untuk Mendukung Ekonomi Kerakyatan di Pedesaan. Laporan Penelitian. PSE, Bogor*.
- Schein, Edgar, (1985). *Psikologi Organisasi*. PPM: Jakarta
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang, (1982). *Filsafat Organisasi*. Gunung Agung: Jakarta.

- Soekanto, Soerjono. 1999. *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Edisi Baru, Cet. 28. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Soemardjan, Selo dan Soelaeman Soemardi. 1964. *Setangkai Bunga Sosiologi (Kumpulan Tulisan)*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Sutarto, 1985. *Dasar-dasar Organisasi* Gadjah Mada University: Yogyakarta
- Syahyuti, 2012, *Pengorganisasian Diri Masyarakat Dalam menjalankan Agribisnis Di Pedesaan: Studi Lembaga Dan Organisasi Masyarakat Dalam Pengaruh Negara Dan Pasar*. Disertasi Universitas Indonesia, Depok
- Sahartian, Piet A. 1994. *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Sendjaja, S. Djuarsa, TT. *Komunikasi: Signifikansi, Konsep dan Sejarah*, TTP:TP.
- Sobirin, Achmad. TT. *Modul I Organisasi dan Perilaku Organisasi*, TTP:TP.
- Syukur Kholil, 2007, *Komunikasi Islami*, Citapustaka Media, Bandung.
- , 2007. *Komunikasi Islam*, Cipta Putaka, Medan.
- Syukurdi, 2015. *Filsafat Ilmu Komunikasi Islam, Jurnal Analytica Islamica*, Vol. 4 No. 2 Juni-Desember 2015
- Sendjaja, Djuarsa, 2002. *Teori Komunikasi*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Taneko, Soleman. 1993. *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Uphoff, Norman. 1986. *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*. Kumarian Press.

Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, edisi 3, 1994, Penerbit Arcan.

Ihalauw, John J.O.I. 2000. *Bangunan Teori*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana.

Hodge, B. J, Anthony, William. P dan Gales, Lawrence M. 1997. *Organization Theory, A Strategic Approach*, edisi XI, Prentice Hall.

Warren, Bennis dan Mische, Michael. 1996. *Organisasi Abad 21, Reinventing Melalui Reengineering*, PT Pustaka Binaman Presindo.